

toolshero

TOP 30
MODELLEN

Voorwoord

De wereld is dynamisch en geeft ons verschillende uitdagingen.

Om aan de slag te gaan in een professionele omgeving of met je persoonlijke ontwikkeling hebben wij vanuit Toolshero dit boekje met onze top 30 artikelen opgesteld. Dit document is gebaseerd op 10 jaar ervaring in onderzoek doen, praktische artikelen schrijven en deze online delen. Onze auteurs hebben hun best gedaan om de theorieën, modellen en methodes zo goed mogelijk samen te vatten, zodat je er praktisch mee aan de slag kunt gaan. Bij artikelen die een template hebben, staat dit aangegeven.

Toolshero ondersteunt wereldwijd (10+ miljoen bezoekers uit meer dan 100 landen) mensen met zelfontwikkeling en kennisuitbreiding. Ons online platform is laagdrempelig, praktisch en te gebruiken voor iedereen die aan de slag wil gaan met zichzelf, met een team of binnen een organisatie.

We hopen dat dit boekje jou ook ondersteuning kan bieden als individu en als professional. Hiermee kun je het verschil maken in jouw kennisverbreding, praktijktoepassing en het bereiken van je doelen!

Veel succes met jouw ontwikkeling namens het team van Toolshero,

Vincent van Vliet
Co-founder Toolshero

“Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”

David A. Kolb



Inhoudsopgave

Titel	Categorie	Pagina
Leerstijlen van Kolb	Management	1
Hofstede Cultuurdimensies	Communicatie	2
Situationeel Leiderschap	Leiderschap	3
SWOT Analyse	Strategie	4
DESTEP Analyse	Marketing	5
Break-even Analyse	Financieel management	6
Kernkwadrant van Ofman	Communicatie	7
5 Fasen van Rouw	Verandermanagement	8
Business Model Canvast (BMC)	Strategie	9
Ishikawa Diagram	Probleem oplossen	10
RACI Matrix	Project management	11
PDCA Cyclus Deming	Probleem oplossen	12
Kotter 8 Step Change Model	Verandermanagement	13
Design Thinking Methode	Creativiteit	14
Johari Venster	Communicatie	15
Stakeholderanalyse	Verandermanagement	16
Pareto Analyse	Probleem oplossen	17
Brutowinstmarge	Financieel management	18
Piramide van Lencioni	Leiderschap	19
Tuckman Model	Management	20
Gedragsveranderingmodel Balm	Verandermanagement	21
A3 Lean Methode	Verandermanagement	22
Configuraties van Mintzberg	Verandermanagement	23
Reflectiemodel Gibbs	Management	24
Organisatiecultuurmodel	Leiderschap	25
Value Proposition Canvas	Marketing	26
Risicoanalyse	Besluitvorming	27
Decision Making Unit (DMU)	Marketing	28
Piramide van Maslow	Psychologie	29
DMAIC Model	Probleem oplossen	30

Het model van de leerstijlen van **David Kolb** onderscheidt vier verschillende leerstijlen. Het model stelt coaches en leidinggevenden in staat om effectief medewerkers en trainees op te leiden. Er zijn twee manieren waarop dit model kan leiden tot verbeterde prestaties op de werkvloer: 1) gebruik ten minste één activiteit uit elke fase om de leercurve te ondersteunen, 2) train het team in het gebruik van ervaringsleren, zodat zij elkaar effectiever kunnen trainen.

Doener

Deze leerstijl vertoont een combinatie van actief experimenteren en concreet ervaren. Doeners hebben een voorkeur voor situaties waarin ze zo snel mogelijk aan de slag kunnen en leren het beste wanneer er ruimte is voor directe ervaring door dingen te doen. Doeners staan open voor nieuwe leermomenten, kunnen goed problemen oplossen en vinden het een uitdaging om aan een onbekende klus te beginnen.

Beschouwer

Deze leerstijl heeft een voorkeur voor concreet ervaren en reflectief observeren. Beschouwers willen eerst goed ergens over nadenken en zijn kampioen in laterale probleemoplossing. Zij willen graag een probleem van alle kanten benaderen en bekijken en zien steeds nieuwe ingangen en oplossingen. Beschouwers willen niet opgejaagd worden en willen de tijd hebben voordat ze beslissen.

Denker

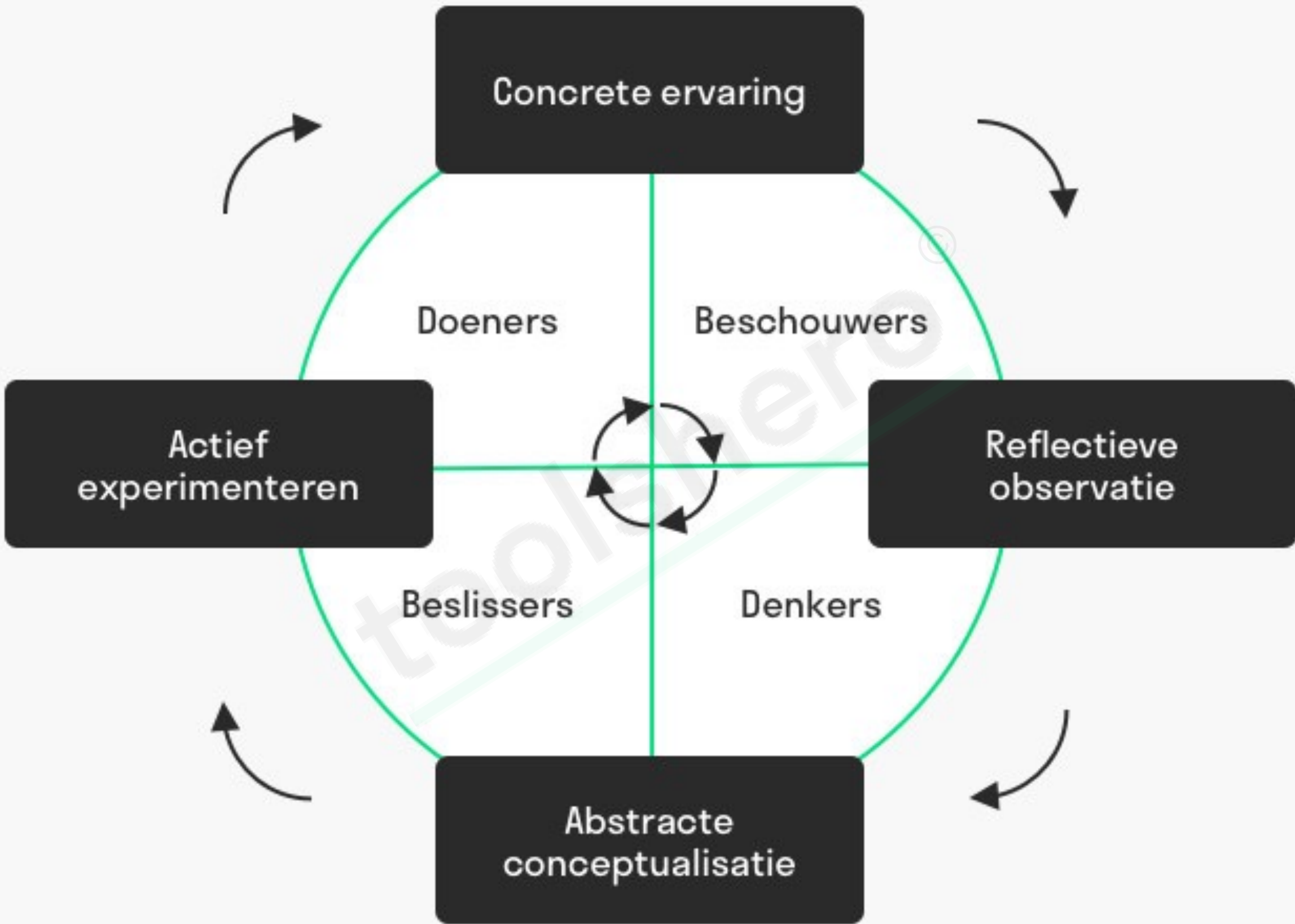
Deze leerstijl combineert reflectief observeren met abstract conceptualiseren. Denkers zetten graag hun observaties om in hypothesen en theorieën. Zij kunnen goed redeneren en werken graag zelfstandig. Denkers leren het beste vanuit gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen, theorieën en modellen. Zij willen graag de kans krijgen om vragen te stellen en te discussiëren.

Beslisser

Deze leerstijl heeft een voorkeur voor abstract conceptualiseren en actief experimenteren. Beslissers proberen graag theorieën uit in de praktijk. Beslissers nemen vaak initiatief, zijn probleemoplossend en hakken knopen door. Zij leren het beste aan de hand van duidelijk en beknopt geformuleerde regels en principes, die ze meteen kunnen toepassen. Het zijn praktijkmensen die niet van tijdverspilling houden.

Klik op ‘meer info’ voor de uitlegvideo en meer informatie over de verschillende leerstijlen van Kolb.

Meer info



Het culturele dimensiemodel van **Geert Hofstede** is het resultaat van een grootschalig onderzoek in 56 landen. Het model biedt managers en coaches een hulpmiddel om hen te helpen verschillen in waarden en gedrag te begrijpen in het internationale bedrijfsleven. Het model is gebaseerd op een set principes dat universeel toepasbaar is op culturen en instellingen. Het werk van Hofstede wordt nog steeds gezien als het meest uitgebreide en relevante onderzoek naar culturele verschillen.

Machtsafstand

De dimensie machtsafstand verwijst naar de mate van ongelijkheid die er bestaat – en wordt aanvaard – bij mensen met en zonder macht. Dit vertegenwoordigt de ongelijkheid (klein versus groot), maar dan in de zin van acceptatie.

Individualisme

De dimensie individualisme verwijst naar de kracht van de onderlinge banden tussen individuen in een bepaalde gemeenschap. Een hoge score vertegenwoordigt een ‘losse’ binding (gebrek aan interpersoonlijk contact) en weinig verdeling van de verantwoordelijkheid.

Masculiniteit

Masculiniteit verwijst naar de mate waarin een samenleving zijn waarden naleeft in de vorm van traditionele mannen- en vrouwenrollen. Bij mannen ligt vaak het accent op prestaties en succes terwijl bij vrouwen de nadruk vooral ligt op bescheidenheid, tederheid en de kwaliteit van het bestaan.

Onzekerheidsvermijding

De dimensie onzekerheid verwijst naar de mate van angst die leden in een samenleving voelen wanneer zij te maken krijgen met onbekende en onzekere situaties.

Termijn denken

Deze dimensie richt zich op samenlevingswaarden die gebaseerd zijn op tradities en eeuwenoude waarden. Deze zijn zowel voor de korte als lange termijn van toepassing. Bij een hoge score zijn de volgende kenmerken waarneembaar: familie is de basis van de samenleving, hoge waardering voor onderwijs en opleiding, en ouderen en mannen hebben meer gezag dan jongeren en vrouwen.

Klik op ‘meer info’ voor meer informatie en praktische voorbeelden over de culturele dimensies van Geert Hofstede.

Meer info



Situatoneel leiderschap is flexibel. Het stelt managers en coaches in staat om zich aan te passen aan de werkomgeving en de behoeften van de organisatie of een team. Een van de sleutels tot effectief situatoneel leiderschap is aanpassingsvermogen. Leiders dienen daarvoor inzicht te ontwikkelen om te begrijpen wanneer welke managementstijl gewenst is. Situatoneel leiderschap stimuleert succesvolle samenwerkingen, productiviteit en sociaal-emotionele steun.

Afhankelijk van de taakvolwassenheid van de medewerkers zal een leidinggevende volgens Paul Hersey en Ken Blanchard zijn stijl moeten aanpassen. Naarmate de taakvolwassenheid toeneemt, neemt ook de zelfstandigheid van de medewerker toe. Zodoende ontstaan er binnen het Situatoneel Leiderschap Model vier leiderschapsstijlen:

- S1. **Leiden:** veel sturing door de leidinggevende en weinig ondersteuning.
- S2. **Begeleiden:** veel sturing door de leidinggevende en veel ondersteuning.
- S3. **Steunen:** weinig sturing door de leidinggevende en veel ondersteuning.
- S4. **Delegeren:** weinig sturing door de leidinggevende en weinig ondersteuning.

Het toepassen van situatoneel leiderschap kent enkele waardevolle voordelen:

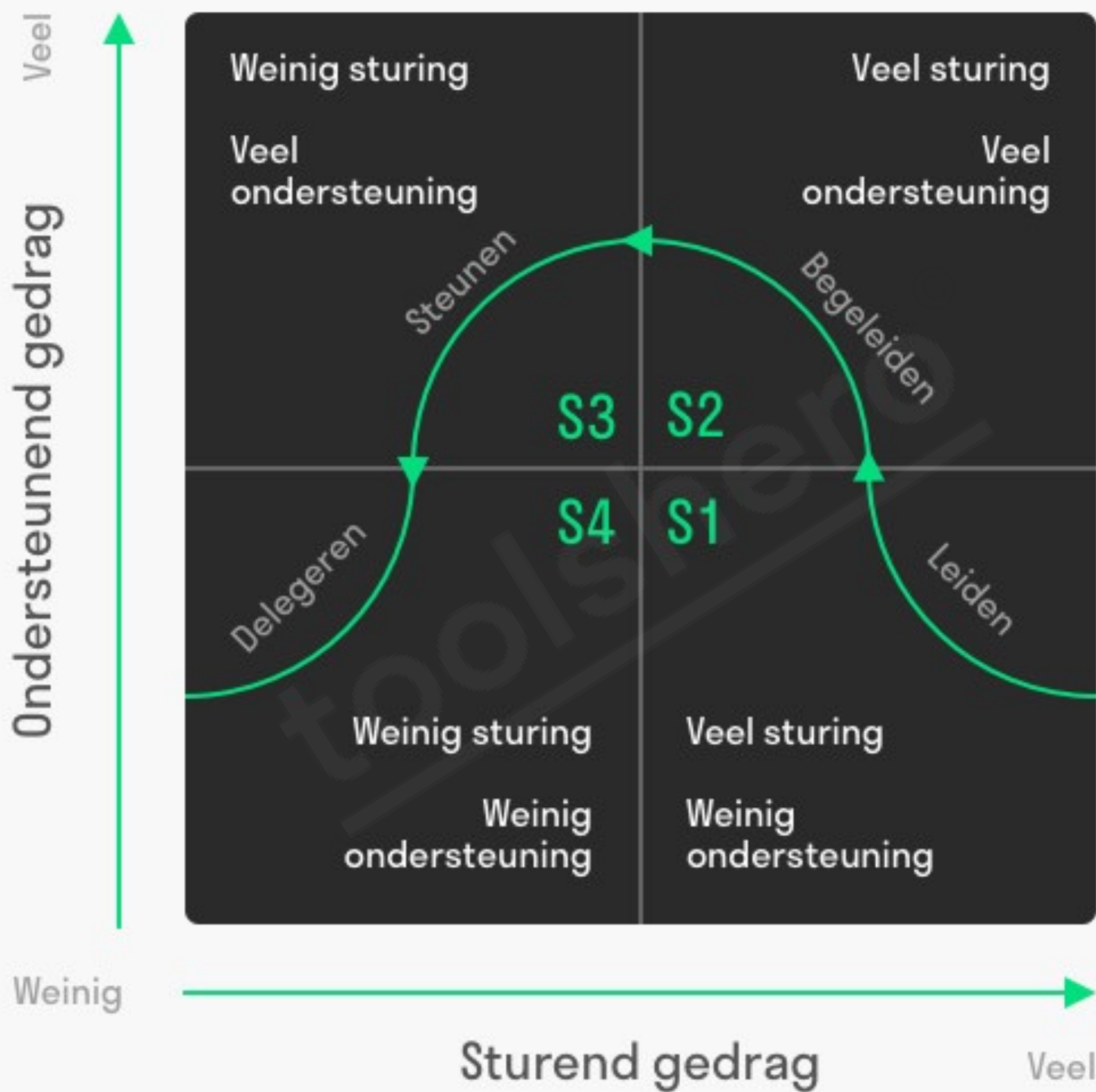
Erkent de behoefte aan flexibiliteit in organisaties
Iedereen is uniek. Hoewel er op een bepaald niveau raakvlakken tussen mensen zijn, is de diversiteit die ontstaat bij samenwerkingen zeer waardevol. In plaats van iedereen op dezelfde manier te benaderen, erkent situatoneel leiderschap de noodzaak om flexibel te zijn zodat iedereen succes kan najagen.

Creëert een comfortabele werkomgeving
Situatonele leiders nemen een leiderschapsstijl aan die past bij het gereedheidsniveau van hun team en hun behoeften. Voor de meeste medewerkers resulteert dat in een omgeving waarin ze zich op hun gemak voelen. Tevreden werknemers zijn productiever, zo wordt bevestigd door onderzoek.

Houdt rekening met verschillende ontwikkelingsfasen
Situatoneel leiderschap verbetert de output van teamleden omdat het kijkt naar individuele situaties in plaats van alle medewerkers tegelijk. Leiders kunnen schakelen tussen de verschillende stijlen die effectief zijn op verschillende gereedheidsniveaus.

Klik op ‘meer info’ voor een uitlegvideo en meer informatie over situatoneel leiderschap.

Meer info



+ Template

SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Door de SWOT-analyse toe te passen, worden deze vier cruciale aspecten van een bedrijf beoordeeld. Effectief gebruik van de SWOT-analyse stelt het senior management in staat om de algehele bedrijfsprestaties te begrijpen, meten en analyseren. De SWOT-analyse verkleint de kans op mislukkingen door de verkregen inzichten in de zwakke punten en potentiële verbeterpunten van het bedrijf.

Deze krachtige strategie-tool identificeert interne en externe factoren. De interne factoren zijn de sterktes en zwaktes van een SWOT-evaluatie. Voorbeelden van interne zakelijke factoren zijn: financiële middelen, de locatie van de organisatie, medewerkers, software en systemen, juridische elementen zoals patenten en copyrights, en business processen.

Sterktes

Sterktes zijn de sterke punten van een project of organisatie die kunnen bijdragen aan het realiseren van de beoogde doelstellingen. Om dit te kunnen achterhalen, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Welke voordelen biedt u uw klanten?
- Wat zijn onze Unique Selling Points (USP's)?

Zwaktes

Dit zijn zwakke punten van een project of organisatie die een negatief effect kunnen hebben bij het realiseren van de beoogde doelstellingen. Om dit

te kunnen achterhalen, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat kan er vanuit de organisatie verbeterd worden?
- Wat moet vooral ontweken worden binnen de organisatie of het project?
- Welke zwakheden zien onze klanten?

Kansen

Dit zijn de mogelijkheden die zich voordoen voor de organisatie of het project. Om dit te kunnen achterhalen, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Welke interessante trends zijn er waar de organisatie of het project op in zou kunnen spelen?
- Wat zijn nu kansen voor de organisatie of het project?

Bedreigingen

Dit kunnen mogelijke blokkades zijn die het project of de organisatie negatief kunnen beïnvloeden vanuit de markt. Om dit te kunnen achterhalen, kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Welke mogelijke blokkades of externe risico's kunnen we identificeren voor de organisatie of het project?
- In hoeverre vormen nieuwe technologieën voor het project of de organisatie een bedreiging?

Klik op ‘meer info’ voor een uitlegvideo, een downloadbare template en meer informatie over de SWOT-analyse.

Meer info



Elke organisatie heeft te maken met factoren waar zij wel invloed op kunnen uitoefenen en factoren waar zij totaal geen invloed op kunnen uitoefenen. De DESTEP-analyse geeft meer inzicht in deze macro-economische factoren. DESTEP is een acroniem dat staat voor: Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek. De belangrijkste uitkomsten kunnen als input dienen voor de SWOT-analyse.

Door een DESTEP-analyse (macro-analyse) wordt het voor een organisatie duidelijk hoe zij het beste met dergelijke macro-economische factoren om kunnen gaan en hoe zij hun strategie daarop kunnen aanpassen. Demografie is het eerste onderdeel van de analyse en verwijst naar bevolking, geografische kenmerken, infrastructuur en locatie. Elk bedrijf dient een helder inzicht te hebben in deze bevolkingsomvang.

Het gebruik van de DESTEP-analyse kent verschillende voordelen:

- 1. Eenvoudig in gebruik
- 2. Werkt zowel in teamverband als individueel
- 3. Stimuleert discussies over de externe en interne omgeving van een organisatie
- 4. Geeft een gedetailleerd, maar verteerbaar beeld van de externe factoren van een bedrijf

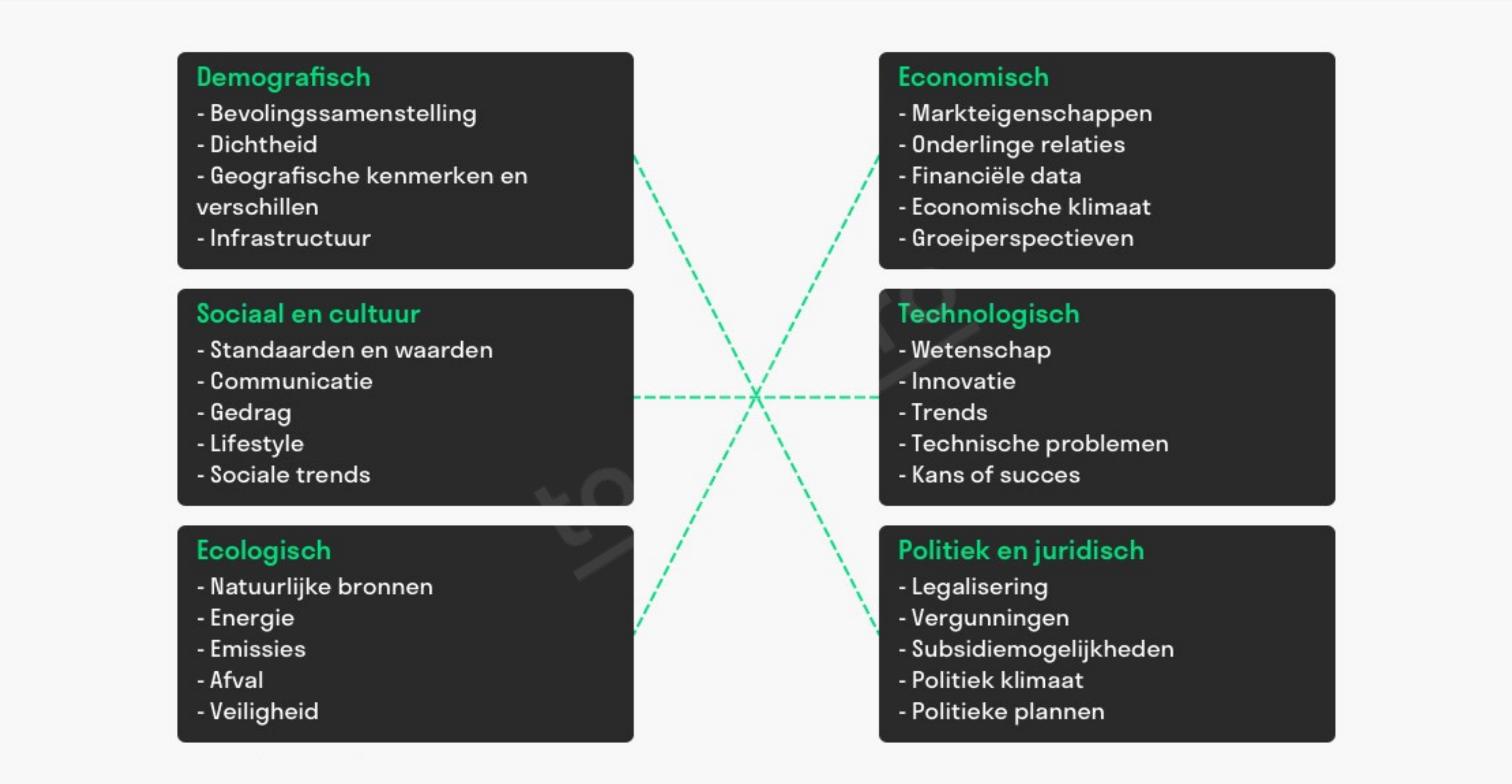
Wanneer het middel goed wordt ingezet, is het mogelijk om kansen en bedreigingen te identificeren die anders gemist zouden worden. Soms is het nodig om direct maatregelen te treffen, soms hoeft er niet direct actie worden ondernomen. Een goede voorbereiding is essentieel om zoveel mogelijk waarde uit de analyse te halen. Bereid je goed voor op een brainstormsessie en laat zoveel mogelijk medewerkers deelnemen. Idealiter wordt een gezelschap gevormd op basis van achtergronden en ervaringen.

Voordat u een DESTEP gaat ontwikkelen, is het belangrijk om de volgende zaken op orde te hebben:

- Identificeer trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op uw bedrijf en klanten.
- Identificeer de geografische locatie van klanten en bedrijfsactiviteiten.
- Volg het laatste nieuws over de branche.
- Maak een lijst van de meest belangrijke leveranciers en hun respectievelijke sectoren.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de DESTEP-analyse.

Meer info



De Break-Even Analyse (BEA) is een nuttig hulpmiddel om de relatie tussen vaste en variabele kosten en opbrengsten te bestuderen. Het is onlosmakelijk met het break-evenpoint (BEP) verbonden, dat aangeeft vanaf welk moment een investering winstgevend gaat zijn. Het kan grafisch worden weergegeven of met een eenvoudige wiskundige formule worden berekend.

Om te begrijpen hoe deze analyse werkt, is het verstandig om in ieder geval de volgende kostenbegrippen de revue te laten passeren:

Vaste Kosten

Deze kosten worden ook wel constante kosten genoemd. Deze kosten worden altijd gemaakt na het besluit om een economische activiteit te starten en ze hangen direct samen met het niveau van de productie, maar niet met de hoeveelheid productie. Constante kosten omvatten (maar zijn niet beperkt tot) waardevermindering op materiaal, rentelasten, belastingen en algemene overheadkosten (personeelskosten, energiekosten, afschrijvingskosten). Een timmerbedrijf waar voornamelijk tafels, stoelen en kasten worden gemaakt, heeft 50 medewerkers in dienst. Het bedrijf heeft een groot aantal constante kosten. Het gaat om kosten die elke maand terugkomen en hetzelfde zijn, en pas na een jaar kunnen veranderen. Denk hierbij aan loon, maandelijkse energielasten en de afschrijvingskosten van het vlottend kapitaal (waaronder machines) en het vaste kapitaal (zoals een bedrijfshal).

Variabele Kosten

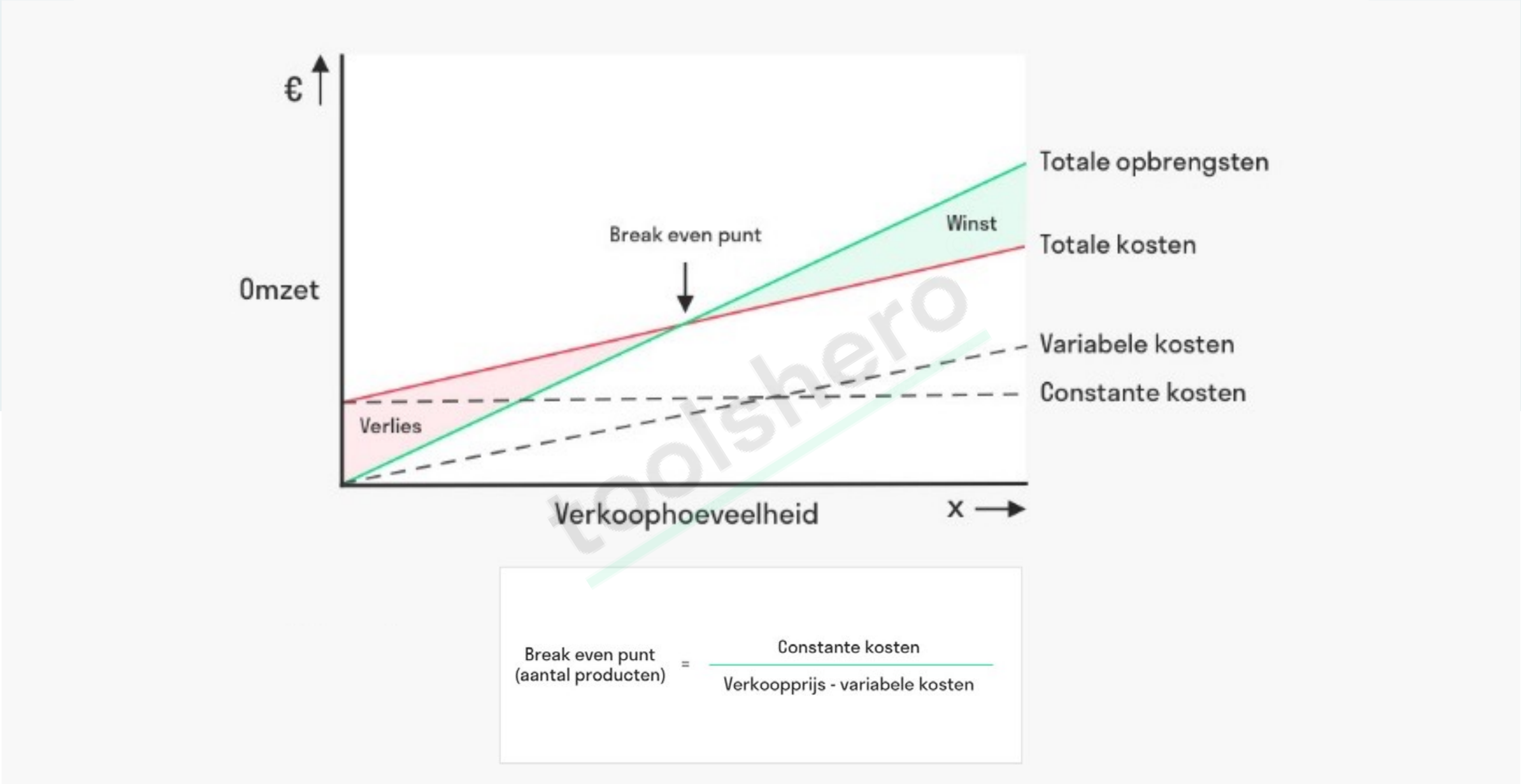
Dit zijn kosten die veranderen in de directe relatie tot het geproduceerde volume. Het gaat hier om bijvoorbeeld verkoopkosten, productiekosten, brandstof en andere kosten die direct zijn gerelateerd aan de productie van goederen of aan een investering in een kapitaalgoed. Voor het timmerbedrijf zijn voornamelijk de kosten van grondstoffen, hulpstoffen en halffabricaten zoals hout, spijkers en koperen handvatten, variabel. Als er bijvoorbeeld in een maand 50 kasten worden geproduceerd, dan is er minder verbruikt dan wanneer er in een andere maand 75 kasten worden geproduceerd. Zodoende variëren deze kosten maandelijks.

Handig financieel instrument

De Break-Even Analyse (BEA) is een handig instrument om te beslissen of een bedrijf een product wel of niet moet gaan produceren en verkopen. Daarnaast kan het break-evenpoint (BEP) worden berekend, wat ook wel het kritische punt wordt genoemd. Het gaat hier om de omzet, waarbij de totale opbrengen gelijk zijn aan de totale kosten die gemaakt zijn. In dat geval speelt een organisatie quitte en zijn zowel de constante als de variabele kosten terugverdiend. Als de omzet lager is dan de totale kosten, dan is er sprake van verlies. Alles boven dit kritische punt kan als winst worden afgeboekt.

Klik op ‘meer info’ voor een uitlegvideo en meer informatie over de Break-Even Analyse.

Meer info



De theorie van **Daniel Ofman** biedt leidinggevend en andere medewerkers van organisaties een methode om de kernkwaliteiten van een persoon te identificeren en versterken. Ieder mens bezit bepaalde kwaliteiten die enorm van elkaar kunnen verschillen. Tegengestelde kwaliteiten kunnen wrijving tussen personen opleveren. Om meer inzicht in deze onderlinge verhoudingen te krijgen, ontwikkelde Daniel Ofman een kernkwadrant / kernkwadranten waarin duidelijk wordt waarom die wrijving ontstaat.

Valkuil

In geval van doorgeschoten kernkwaliteiten spreekt Daniel Ofman van een valkuil, waarbij de eigenschap een negatieve uitwerking op de omgeving heeft en ook de persoon zelf in de weg zit. Voorbeeld: perfectionistisch en te georganiseerd. Elke kernkwaliteit heeft een zonnige en een schaduwzijde. Deschaduwzijde zou ook vervorming genoemd kunnen worden. De vervorming is niet het tegenovergestelde van een kernkwaliteit, maar eerder een kernkwaliteit die te ver gaat en het doel voorbij schiet. Flexibiliteit kan bijvoorbeeld veranderen in wispelturigheid. Wanneer dit het geval is, wordt flexibiliteit ineens een zwakte. In het kort kan een valkuil aangeduid worden als te veel van het goede.

Een valkuil wordt eerder opgemerkt dan een kernkwaliteit. Iemand die daadkrachtig is, kan als snel worden opgemerkt als opdringerig. Daargelaten of dit terecht is in sommige situaties, is dit simpelweg

onderdeel van de kernkwaliteiten van deze persoon. Kernkwaliteiten en valkuilen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat de valkuilen niet te vaak optreden.

Uitdaging

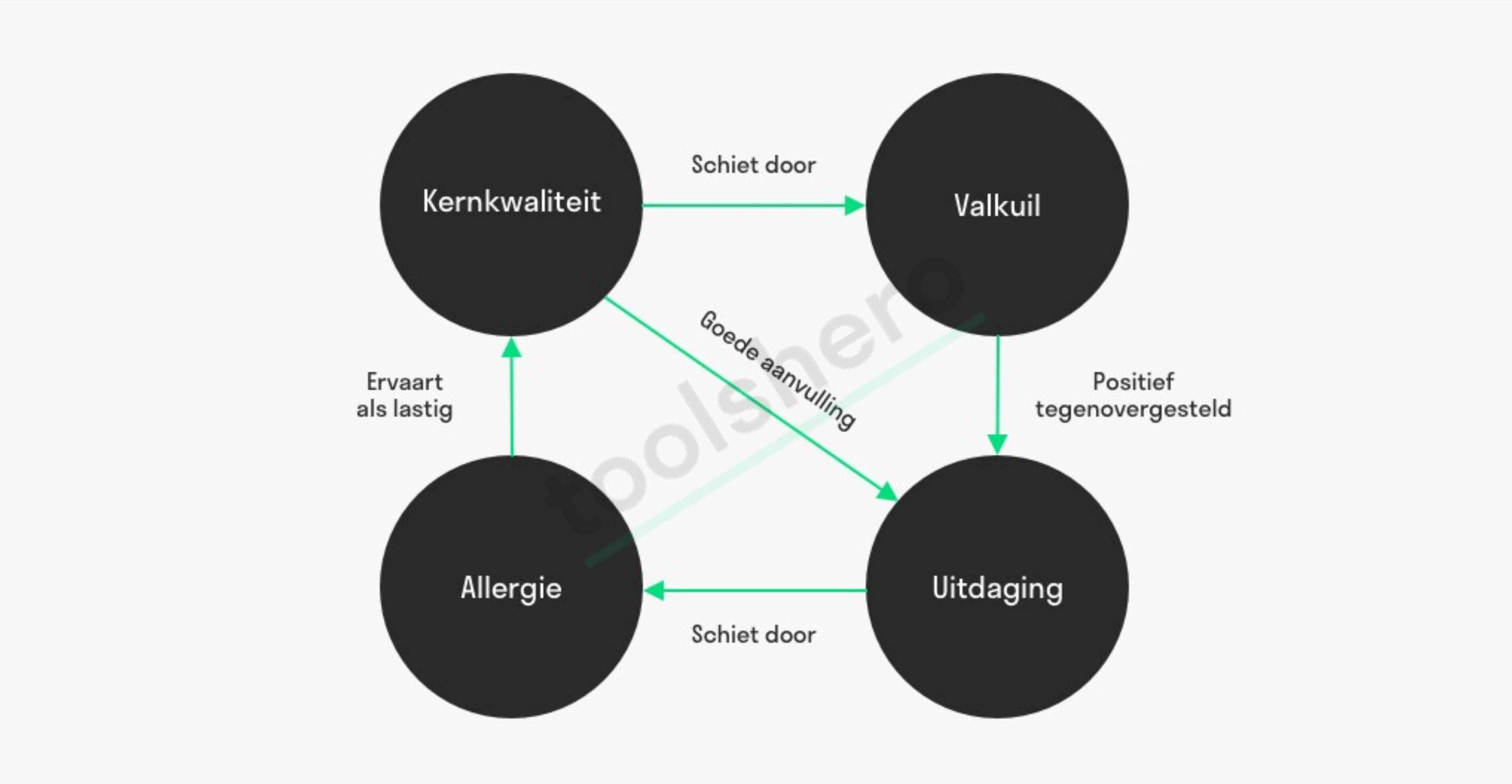
Het positief tegenovergestelde van de valkuil is de uitdaging, die een goede aanvulling op de kernkwaliteit is. De uitdaging zorgt voor meer balans. Voorbeeld: wat vaker de “boel de boel” laten en leren uitstellen. De uitdaging is als het ware een tweede geschenk in aanvulling op het bezitten van de kernkwaliteit. Het positief tegenovergestelde van opdringerig zijn is geduldig of terughoudend. Valkuilen en uitdagingen zijn complementaire processen.

Allergie

De allergie staat lijnrecht tegenover de kernkwaliteit. Wanneer iemand doorschiet in zijn uitdaging die aan de kernkwaliteit gekoppeld is, ontstaat het gevaar dat de eigenschap in een allergie ontaardt. Voorbeeld: slordig en ongeorganiseerd. De valkuil van een persoon is vaak de bron van irritaties of conflicten/ spanningen. Dit is vooral als de valkuil van een persoon ook de allergie van iemand anders blijkt te zijn. De gemiddelde persoon blijkt allergisch te zijn voor het tegenovergestelde van de kernkwaliteiten.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over het Kernkwadrant van Daniel Ofman.

Meer info



De Vijf Fasen van Rouw is een model dat ontwikkeld is door Elisabeth Kübler-Ross. De vijf stadia, ontkenning, woede, onderhandelen, depressie en acceptatie maken deel uit van het raamwerk dat mensen helpt bij het leren leven met verlies of ingrijpende verandering. Omdat een dergelijk proces ook rouwverwerking wordt genoemd, is de andere benaming voor dit vijf rouwfasen model, de Rouwcurve van Elisabeth Kübler-Ross.

In haar omgang met terminale patiënten, ontdekte de ontwikkelaar van het model dat deze rouwverwerkingsperiode vrijwel bij iedereen op dezelfde manier verloopt. Daardoor is deze vijf fasen van rouw theorie zeer goed van toepassing bij traumatische ervaringen zoals verlies van een dierbare, grote tegenslagen of teleurstellingen en ontslagsituaties. In eerste instantie krijgt de persoon na het horen van het slechte nieuws een schok. Vanuit deze schok treedt al snel de eerste fase in rouwverwerking op.

Fase 1: Ontkenning

In eerste instantie reageren mensen met ongeloof op een slecht bericht. Dit algemene afweermechanisme werkt als buffer na een onverwacht schokkend bericht en geeft de persoon kans om tot zichzelf te komen.

Fase 2: Woede

Wanneer men niet meer langer kan ontkennen, ontstaan er gevoelens van woede, ergernis, jaloezie en wrok. De woede en het onvermogen worden

vooral geprojecteerd op de omgeving. De schuld wordt buiten zichzelf gezocht en bij andere mensen gelegd. Soms richt de woede zich op de bringer van het slechte nieuws.

Fase 3: Onderhandelen

In deze rouwfase probeert men op allerlei manieren onder de verschrikkelijke werkelijkheid uit te komen. Er wordt in deze rouwfase onderhandeld.

Fase 4: Depressie

De waarheid dringt in deze rouwfase steeds meer door en de persoon voelt zich machteloos en niet begrepen. Daardoor gaat de persoon zich teruggetrokken gedragen en sluit hij of zij zich af voor communicatie. De telefoon wordt niet meer opgenomen en mailtjes worden niet beantwoord. Er is in deze fase kans op een vlucht in alcohol en drugs, zoals pijnstillers, kalmeringstabletten en slaapmiddelen.

Fase 5: Aanvaarding

Als de persoon zich bewust is van het feit dat er geen hoop meer is, kan het slechte nieuws aanvaard worden. De persoon kan dan bijkomen van de vorige rouwfasen en het verdriet accepteren. Na verloop van tijd komt de wil om actief te worden terug en wordt weer genoten van speciale momenten.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de Vijf Fasen van Rouw.

Meer info



+ Template

Het Business Model Canvas (BMC) is een hulpmiddel voor strategisch management en ondernemerschap. Het stelt ondernemers in staat om een bedrijfsmodel te ontwerpen, beschrijven, uitdagen en evalueren. Een uitgewerkte BMC is een grafische weergave van een bedrijfsmodel in een aantal segmenten. Het model is ontwikkeld door de Zwitserse business model goeroe **Alexander Osterwalder** en management informatiesystemen professor **Yves Pigneur**.

Zij gebruikten negen categorieën die zij de bouwstenen van een organisatie noemen voor het Business Model Canvas. Dit zijn de bouwstenen, waarvan we de eerste twee bespreken:

- 1. Key partners (waardevolle partners)
- 2. Key activities (kernactiviteiten)
- 3. Key resources (hulpbronnen)
- 4. Value propositions (waardeproposities)
- 5. Customer relationships (klantrelaties)
- 6. Channels (kanalen)
- 7. Customer segments (klantsegmenten)
- 8. Cost structure (kostenstructuur)
- 9. Revenue streams (inkomstenstromen)

Waardevolle partners

Zowel voor startende als gevestigde organisaties is het vaak van belang om effectief met partners samen te werken. Denk bijvoorbeeld aan de strijd tegen de concurrentie en het bundelen van kennis en specialisme. Duidelijkheid over welke

sleutelpartners een organisatie nodig heeft om te functioneren is cruciaal voor het succes van een organisatie.

Kernactiviteiten

Door goed te weten wat de kernactiviteiten van een bedrijf zijn, krijgt men inzicht in de waardepropositie van de organisatie. Het gaat dan niet alleen om de productie, maar ook om probleemoplossend werken, netwerken en de kwaliteit van het product en/of dienstverlening. Wanneer de organisatie weet wat de toegevoegde waarde is naar de klant toe, kan er een betere band ontstaan met bestaande klantrelaties, kan het helpen in het werven van nieuwe klanten en is het gemakkelijker de concurrent op afstand te houden.

Klik op ‘meer info’ voor meer informatie over alle bouwstenen van het Business Model Canvas en een downloadbare template.

Meer info



+ Template

Het Ishikawa diagram wordt ook wel visgraatdiagram, of oorzaak-gevolgdiagram genoemd. Met behulp van een Ishikawa diagram is het mogelijk om een grondige oorzaak-gevolg analyse uit te voeren en de oorzaken van problemen in kaart te brengen. Deze methode is ontwikkeld door de bekende Japanse kwaliteitsgoeroe **Kaoru Ishikawa**.

De vier hoofdoorzaak-categorieën van het Ishikawa diagram zijn:

Mens

Het gaat hier om alle oorzaken die door menselijk handelen tot stand komen; wordt er goed gecommuniceerd, begrijpt men opdrachten, zijn de medewerkers voldoende betrokken, ervaren en opgeleid enz.

Machine

Hier gaat het om oorzaken die gerelateerd zijn aan het functioneren van machines, gereedschappen, installaties en computers; worden de juiste apparaten gebruikt, zijn de apparaten wel veilig genoeg, voldoen de apparaten aan de juiste criteria, zijn de apparaten betrouwbaar enz.

Materiaal

Ook in gebruikte materialen, hulpstoffen en halffabricaten kunnen oorzaken van problemen schuilen; wat is de kwaliteit, hoeveel is er precies nodig, zijn de materialen bestand tegen invloeden van buitenaf, hoe lang gaat het mee enz.

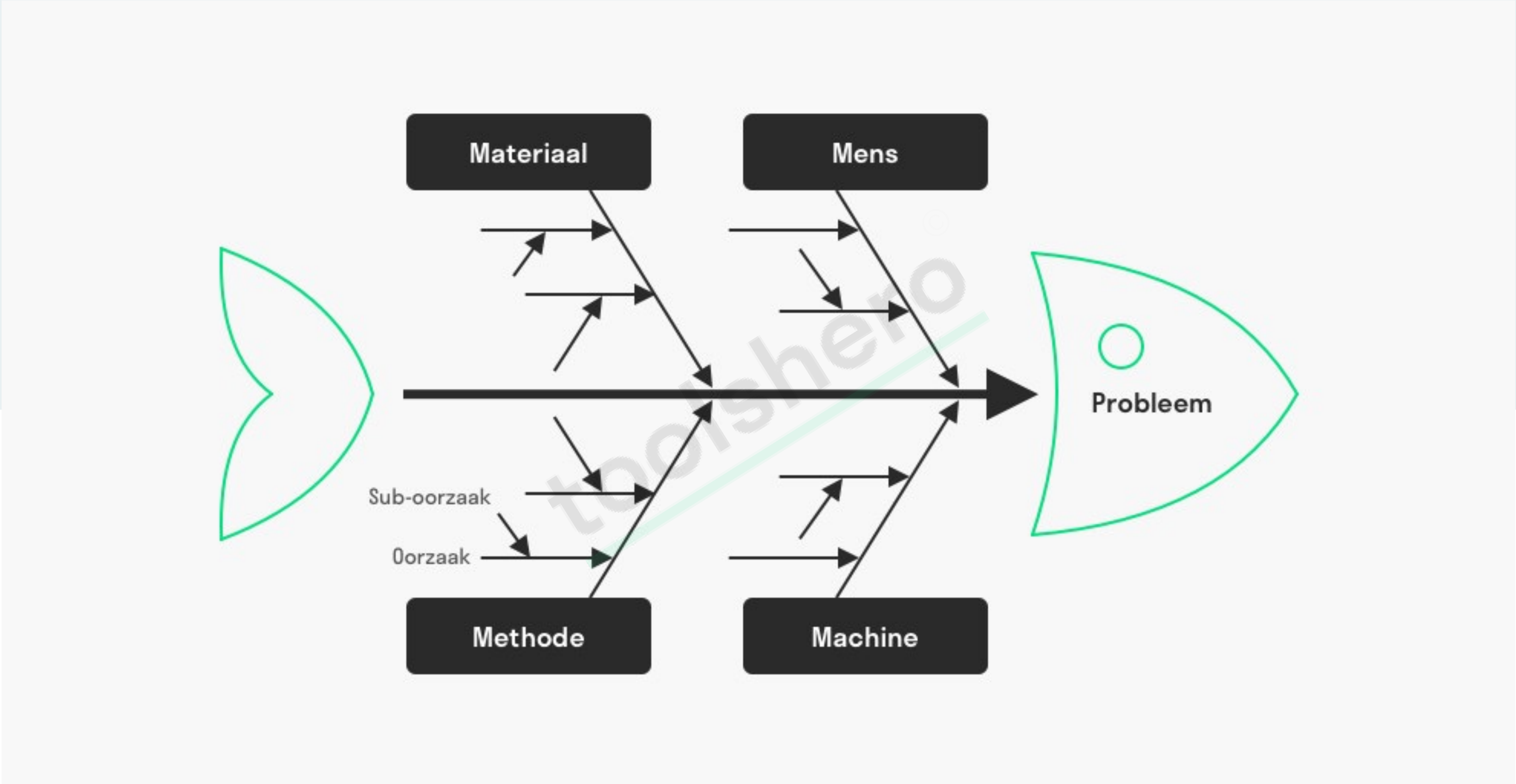
Methode

Hierbij wordt gekeken of mogelijke oorzaken zijn gelegen in de werkmethode; zijn de werkprocessen toereikend, hoe verlopen samenwerkingsverbanden, hoe verloopt de communicatie tussen medewerkers en afdelingen enz.

Het Ishikawa diagram is een uitstekende probleem-oorzaakanalyse, die in elke branche gebruikt kan worden. Omdat branches enorm van elkaar kunnen verschillen, is het heel goed mogelijk om de hoofdoorzaak-categorieën uit te breiden of te veranderen. Voor een technisch bedrijf zou het van toepassing kunnen zijn om de categorie “machine” uit te breiden met een categorie “IT”. Een reclamebureau kan eventueel de uitbreiding “creativiteit” opnemen. Zolang de oorzaken van problemen worden opgespoord, is het doel van het Ishikawa diagram bereikt.

Klik op ‘meer info’ voor meer informatie over het Ishikawa diagram, praktische voorbeelden en een downloadbare template.

Meer info



+ Template

RACI is een acroniem vanuit het Engels en staat voor Responsible, Accountable, Consulted en Informed. Het toepassen van de RACI-matrix is een eenvoudige en effectieve manier om projectrollen en verantwoordelijkheden te definiëren en vast te leggen. Door dit model optimaal te benutten, wordt de kans verkleind dat rolverwarring optreedt. De RACI-matrix helpt daarom ook vaak productiviteit te verbeteren in teamverband.

RACI is een acroniem van vier belangrijke kenmerken waar een project mee te maken heeft:

Verantwoordelijk

Verantwoordelijk (Responsible): degene die de taak uitvoert is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Vervolgens dient de taakuitvoerder verantwoording af te leggen bij de persoon die eindverantwoordelijk is.

Eindverantwoordelijk

Eindverantwoordelijk (Accountable): deze persoon draagt de uiteindelijke eindverantwoording voor de juiste voltooiing van een of meerdere projecttaken. Aan hem of haar wordt verantwoording afgelegd en hij of zij moet de taak goedkeuren (aftekenen). Het kan voorkomen dat er per taak een eindverantwoordelijke wordt aangewezen.

Raadplegen

Raadplegen (Consulted): dit is de persoon aan wie vooraf advies gevraagd wordt. Het gaat hier

om tweerichtingscommunicatie; naast advies helpt hij of zij ook mee in de uitvoering en geeft zo richting aan het resultaat.

Informeren

Informeren (Informed): deze persoon wordt tussentijd op de hoogte gehouden met up-to-date informatie over de vorderingen en bereikte resultaten. Het gaat om eenrichtingscommunicatie.

Soms wordt het RACI-model aangevuld met de “S” (RASCI) of “O” (CAIRO). De “S” staat voor Support; iemand die de teamleden van het project ondersteunt en hen motiveert om verder te gaan. De “O” staat voor Out of the loop; degene die aan de zijlijn staat en geen deel uit maakt van het proces. Faciliterende en ondersteunende medewerkers en/of afdelingen vallen hieronder. Het komt voor dat de rol van eindverantwoordelijke niet in het RACI-model voorkomt. Er wordt dan vanuit gegaan dat dit kenmerk samengaat met verantwoordelijkheid.

Klik op ‘meer info’ voor meer informatie over het RACI-model, praktische voorbeelden en een downloadbare template.

Meer info

Rollen		Expert Josh	Manager Arnold	Consultant Josh
Taken				
Leveren van verslag		Responsible	Accountable	Accountable
Vorbereiden documentatie		Informed	Accountable	Responsible
Managen van projecten		Informed	Responsible	Consulted
R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed				

Het acroniem PDCA staat voor de afkorting van de vier belangrijkste stappen van deze verandermanagementmethode: Plan, Do, Check en (re-) Act. De PDCA cyclus biedt een effectieve aanpak voor het bewaken van de kwaliteit wanneer procesveranderingen worden doorgevoerd. Het model wordt in de praktijk gebruikt om op kleine schaal verbetermaatregelen te testen, voordat procedures en werkwijzen aangepast worden.

De PDCA-cyclus is een handig hulpmiddel voor verschillende zaken binnen een organisatie. De cyclus wordt dan ook in een groot aantal situaties toegepast. Het meest effectief is de PDCA-cyclus wanneer het wordt toegepast op de volgende zaken:

- Het verkennen en testen van veranderingen op procesniveau binnen de organisatie
- Het voorkomen en verspillen van ineffectieve oplossingen voordat veranderingen binnen heel de organisatie worden doorgevoerd
- Het continue verbeteren van **Total Quality Management (TQM)**
- Het continue verbeteren van **Six Sigma** oplossingen

Een groot voordeel van de PDCA-cyclus is dat deze kan worden toegepast in verschillende bedrijfstakken, organisatietypes en industrieën. De methode bestaat uit het doorlopen van de volgende vier fasen:

Plan

In de eerste fase staat de verbetering van de werkzaamheden centraal. Wat is de gewenste output / situatie (Soll) en hoe wil men dat bereiken. Het is van belang om vooraf goede **SMART doelen** op te stellen, die in overeenstemming zijn met alle stakeholders. Daarnaast moet er vooraf serieus naar de beschikbare middelen worden gekeken.

Do

In dit stadium is het tijd om actie te ondernemen. Hier gaat het om de uitvoering en realisatie van de geplande verbeteringen van het gehele proces. Tijdens de uitvoering vindt er continu meting en registratie van de output plaats en wordt er relevante informatie verzameld.

Check

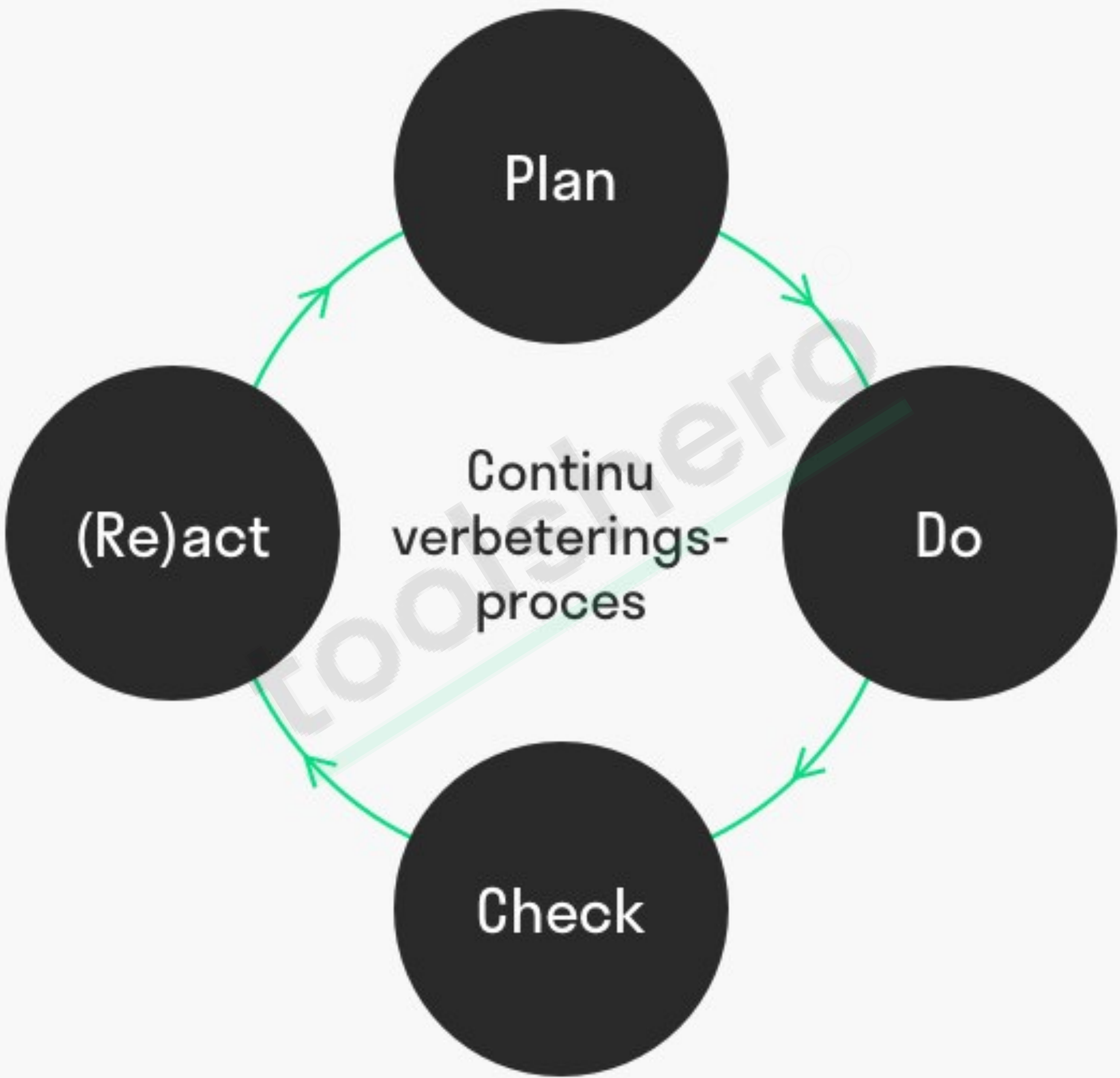
In deze controlefase worden de resultaten van verbetering gemeten en vergeleken met de gewenste situatie. Bij grote verschillen ('plannings-gap') is het belangrijk om snel te reageren en de oorzaak van mogelijke verschillen op te sporen. Checken of het controleren van resultaten is waarschijnlijk de belangrijkste fase van de PDCA-cyclus.

(Re-) Act

Na detectie van resultaatverschillen, is het van belang om daadwerkelijk bij te sturen. Er worden maatregelen genomen om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen.

Klik op 'meer info' voor praktische voorbeelden en meer informatie over de PDCA-cyclus.

Meer info



Om de kans van slagen bij veranderingen in het bedrijf te vergroten, ontwikkelde **John Kotter** het Kotter 8 Step Change Model. Door het volgen van dit stappenplan hebben organisaties minder kans om te falen. De aanpak van Kotter biedt een robuuste checklist van de zaken waar bedrijfsleiders aan moeten denken bij grote veranderingen.

1. Creëren van urgentie

De eerste stap, het creëren van urgentie, is volgens John Kotter het belangrijkste. Door medewerkers de noodzaak en urgentie van de verandering in te laten zien, wordt er draagvlak gecreëerd.

2. Oprichten van leidende coalitie

De tweede stap omvat het oprichten van een projectgroep die zich bezighoudt met de veranderingen die de organisatie wil doorvoeren.

3. Creëren van een nieuwe visie

Door een goede nieuwe visie helder te formuleren, wordt het voor iedereen duidelijk wat de organisatie binnen een afgesproken termijn wil bereiken.

4. Creëren van draagvlak

Het creëren van draagvlak en acceptatie van de nieuwe visie is het belangrijkste doel van stap 4 van het Kotter 8 Step Change Model.

5. Verwijderen van obstakels

Voor acceptatie van de verandering op alle niveaus, is het belangrijk om obstakels die de visie kunnen ondermijnen te veranderen of desnoods te verwijderen.

6. Zorgen voor korte-termijnsuccessen

Niets motiveert meer dan succes. Door binnen het veranderingsproces korte-termijndoelstellingen op te stellen, wordt het voor medewerkers inzichtelijk wat er gebeurt.

7. Consolideren van verbeteringen

Volgens John Kotter mislukken veel veranderingstrajecten, omdat er te snel van een overwinning wordt uitgegaan. Maar verandering is een langzaam proces en maakt onderdeel uit van de totale bedrijfscultuur.

8. Borgen van veranderingen

Pas wanneer een verandering deel uitmaakt van de kern van de organisatie, wordt het een onderdeel van de bedrijfscultuur.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende fasen van het Kotter 8 Step Change Model.

Meer info



De Design Thinking Methode is een probleemoplossingsmethode waarmee slecht gedefinieerde problemen worden aangepakt. Het is een mensgerichte, instinctieve benadering om te vernieuwen en te innoveren op basis van onder andere technologieën, klantbehoefte en klantwensen. De methode kent geen vast protocol; het is een methode die out of the box denken stimuleert.

Emphasize (Empathisch begrip krijgen)

Het proces start met het begrijpen wat de menselijke behoefte van alle betrokkenen is, waaronder klanten, opdrachtgevers en medewerkers. Het klinkt eenvoudig, maar dit is de belangrijkste fase. Het doel van deze fase is het juiste probleem op te lossen, en dan het probleem op te stellen op een manier die tot creatieve oplossingen uitnodigt.

Define (Definieer het probleem)

Een bedrijf dat al jaren koffiezetapparaten produceert, komt er na de empathische fase achter, dat de verkoop stagneert. Door zich goed in te leven in de gebruikers en nogmaals hun eigen veronderstellingen te negeren, komen zij er achter dat circa 80% van hen behoefte heeft aan een klein apparaat dat 1 of 2 kopjes sterke koffie kan zetten, vergelijkbaar met espresso. Volgens ontwerpdenken kan de probleemstelling nu gedefinieerd worden: “80% van de gebruiker wil een klein en functioneel apparaat waar 1 of 2 sterke kopjes koffie mee gezet kan worden”.

Ideate (Creëer ideeën)

Door zoveel mogelijk ideeën de revue te laten passeren, komt de creativiteit vanzelf los. Brainstormsessies met het eigen team zijn hiervoor enorm functioneel. Ook voor de hand liggende ideeën of oplossingen die in het verleden zijn langsgekomen mogen in deze fase weer op tafel worden gelegd.

Prototype (Maak een prototype)

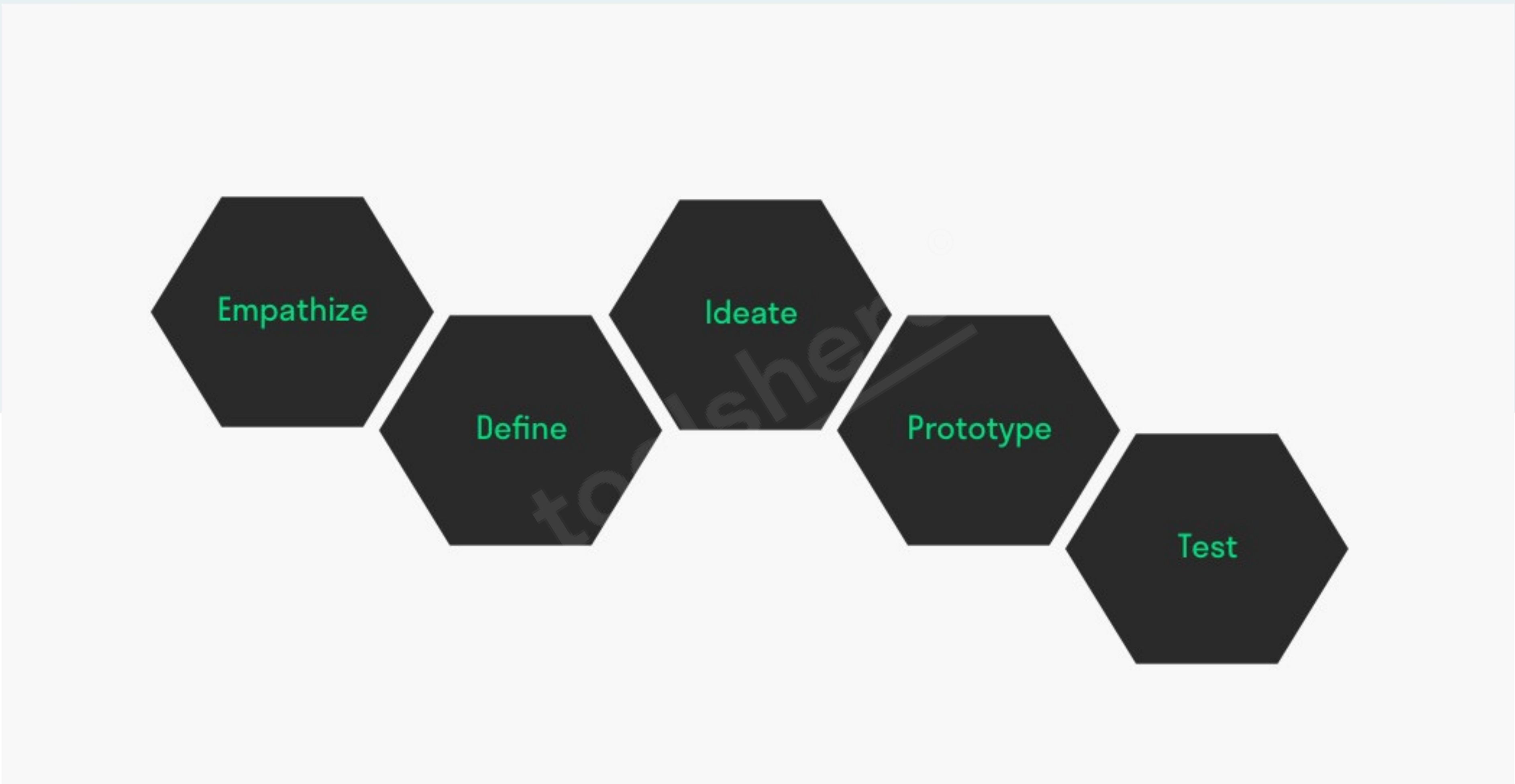
Bij de Design Thinking Methode krijgt elk idee een eerlijke kans en wordt er naar alle voor- en nadelen gekeken. Ook de ideeën die in eerste instantie niet zo krachtig en goed leken, worden tegen het licht gehouden. De meest veelbelovende resultaten worden omarmd en gekoesterd. Vervolgens worden er een aantal goedkope versies van het product gemaakt in de vorm van prototypes.

Test (Testen)

De prototypes worden gedeeld en getest binnen het eigen team, eventuele andere afdelingen en bij de gebruiker. In deze experimentele fase gaat het erom de best mogelijke oplossing te identificeren.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende fasen van de Design Thinking Methode.

Meer info



+ Template

Het Johari venster is een eenvoudig hulpmiddel voor het illustreren en verbeteren van zelfbewustzijn en wederzijds begrip tussen individuen. Het model kan tevens gebruikt worden om de relatie van een groep met een andere groep te verbeteren. Vanwege deze kwalificaties wordt het model vaak ingezet ter ondersteuning van teamontwikkeling. Het Johari venster heeft vier kwadranten, die vier combinaties vertegenwoordigen:

1. Open Ruimte: Bekend aan jezelf – Bekend bij anderen

Deze Open Ruimte gaat over gedrag dat bij jouzelf bekend is en ook door anderen gezien en herkend wordt. Hierover kan gecommuniceerd worden. Het open kwadrant komt overeen met alle dingen die iedereen over jou weet. Zo weten een timmerman en de mensen om hem heen dat hij op de werkplaats een specialist is in het maken van kozijnen, dat hij houdt van mooi afgewerkte producten, anderen respecteert en altijd tijd maakt om anderen te helpen.

2. Blinde Vlek: Onbekend aan jezelf – Bekend bij anderen

Het blinde kwadrant vertegenwoordigt dingen die jij niet over jezelf weet, maar anderen wel. Zo kan het voorkomen dat een nieuwe werknemer te laat is voor een vergadering en de vergadering continu onderbreekt om te versnellen of om opheldering te vragen over zaken die al besproken waren toen hij er nog niet was.

3. Verborgen Gebied: Bekend aan jezelf – Onbekend bij anderen

In het Verborgen Gebied kunnen mensen bepaalde informatie voor zichzelf houden en dit niet delen met anderen. Zo kan een kantoormedewerker het voor zijn collega’s verborgen houden dat hij in zijn vrije tijd jazzgitarist is.

4. Onbekend Gebied: Onbekend aan jezelf – Onbekend bij anderen

Over dit Onbekende Gebied wordt niet gecommuniceerd. Puur om het feit dat beide partijen er geen weet van hebben en het daardoor ook geen onderwerp voor discussie is.

Hoe gebruik ik het Johari venster?

Het Johari venster vertegenwoordigt informatie over ervaringen, opvattingen, houdingen, vaardigheden en motivaties van een bepaald persoon in relatie tot de groep waarin deze persoon zich bevindt. Deze informatie wordt vanuit vier perspectieven beschreven in het template, waarbij duidelijk wordt welke informatie wel of niet bekend is bij de persoon zelf en/of bij anderen. Het model kan gebruikt worden om dezelfde informatie over een groep te beschrijven in relatie tot een andere groep.

Klik op ‘meer info’ voor een uitlegvideo en een downloadbare template van het Johari venster.

Meer info



+ Template

Een stakeholderanalyse is een techniek om belanghebbenden en hun behoeften te identificeren in een bedrijf, systeem, project of ander proces. Het doel van een stakeholderanalyse is het identificeren van belanghebbenden en de relaties tussen belanghebbenden en hun behoeften, om daar vervolgens een strategische visie op te baseren.

Stap 1: identificeer alle belanghebbenden

Om te kunnen communiceren met de belanghebbenden, moeten deze eerst zijn geïdentificeerd. Zorg er daarom voor dat zowel de primaire als de secundaire stakeholder geïdentificeerd zijn in deze eerste stap van de stakeholderanalyse.

Stap 2: beoordeel en sorteer stakeholders op invloed

Wanneer de belanghebbenden geïdentificeerd zijn is het belangrijk op deze te sorteren en groeperen op basis van hun impact en macht. De groepen belanghebbenden kunnen vervolgens ingedeeld worden in de stakeholder matrix. Deze is uitgelegd in de volgende paragraaf.

Stap 3: begrijp de belanghebbenden

Het is voor de projectmanager of bedrijfsmanager belangrijk om te weten wat de belanghebbenden denken over een project, en wat hen aantrekt of juist niet. Dat stelt de manager in staat om een perspectief te ontwikkelen over wat de stakeholders verwachten uit het project te halen.

Stel jezelf daarbij de volgende vragen:

- Hebben de belanghebbenden een financieel of ander belang?
- Welke informatie is voor hen waardevol, en hoe kan het best gecommuniceerd worden met hen?
- Wat is hun mening?
- Wie of wat beïnvloedt hun mening?
- Zijn er onderlinge relaties tussen belanghebbenden die de mening kunnen doen veranderen?
- Hoe kunnen eventuele vijandige acties afgewend worden?

De informatie die vrijkomt bij een stakeholderanalyse wordt gebruikt om een idee te vormen welke belanghebbenden precies hoeveel invloed uitoefenen, en hoe met deze stakeholders het beste omgegaan kan worden. Nadat alle stakeholders en hun belangen en invloeden zijn vastgesteld kunnen deze worden opgenomen in de stakeholderanalysematrix.

Klik op ‘meerinfo’ voor een downloadbare template en meer informatie over de stakeholderanalyse.

Meer info



De Pareto-analyse, ook wel bekend als het Pareto-principe of de 80/20-regel, gaat ervan uit dat een grote meerderheid van de problemen (80%) te herleiden is naar een paar belangrijke oorzaken (20%). Het principe van de Pareto-analyse is gebaseerd op de Zipfdistributie (wetmatigheid in de linguïstiek en discrete kansverdeling met parameters λ en N). De Pareto-analyse biedt tevens een creatieve en praktische manier van kijken naar de oorzaken van problemen.

Een aantal voorbeelden van de 80/20-regel in het dagelijks leven zijn:

- 80% van de klachten van klanten komen voort uit 20% van de producten of diensten
- 20% van de producten of diensten zijn goed voor 80% van de winst
- 20% van de sales verantwoordelijken genereert 80% van de bedrijfsinkomsten
- 20% van de systeemgebreken veroorzaken 80% van de systeemproblemen

Om de Pareto-analyse toe te passen in de praktijk, zijn er een aantal basisstappen gedefinieerd die men kan volgen om tot een gedegen analyse te komen.

Stap 1: Meten – identificeer de problemen en leg deze vast in een tabel

Op basis van waarnemingen, interviews en rapportages kan men input verzamelen waaruit problemen te herleiden zijn.

Stap 2: Bepaal de volgorde van de problemen

Organiseer de geïdentificeerde problemen naar mate van afnemende belangrijkheid. Zorg dat de belangrijkste oorzaak van het probleem als eerste op de lijst staat.

Stap 3: Geef elk vastgelegd probleem een score of waardering

Nu dat de problemen zijn geïdentificeerd, herleid en op volgorde van belangrijkheid zijn gezet, is het van belang om er een score of waardering aan te koppelen.

Stap 4: Groepeer de vastgestelde problemen en tel de scores of waarderingen op

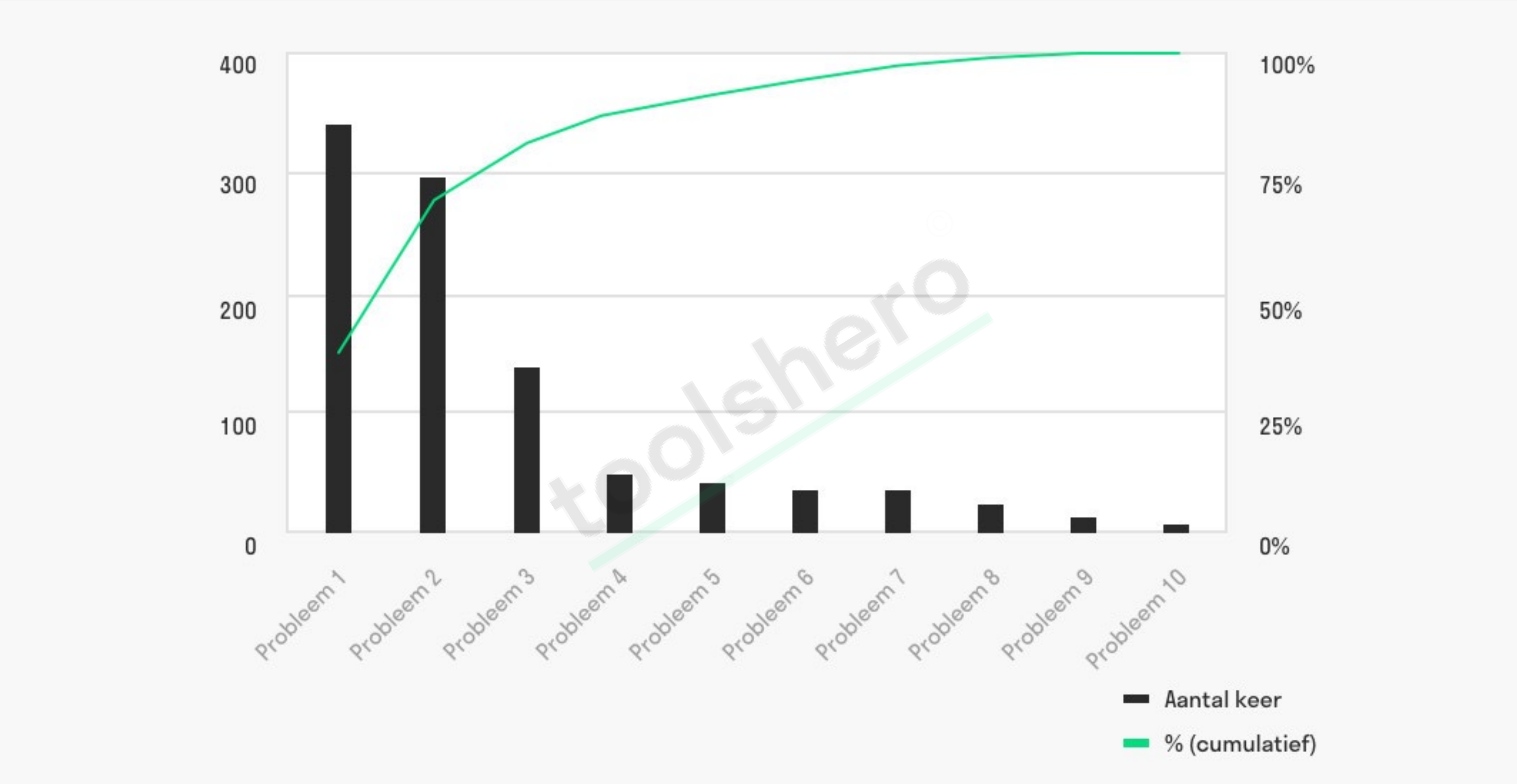
Op basis van oorzaken worden de vastgestelde problemen gegroepeerd.

Stap 5: Tijd voor actie

Op basis van het verkregen inzicht uit stap 4 kan een actieplan worden opgesteld waarbij er aan de hand van belangrijkheid verbeteracties kunnen worden geformuleerd.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende fasen van de Pareto-analyse.

Meer info



De brutowinstmarge is een belangrijke financiële indicator met betrekking tot de winst- en verliesrekening. Het laat zien wat een bedrijf in een gegeven periode heeft verdiend. In absolute waarden meet deze financiële indicator het verschil tussen de verkoopprijs en de kostprijs van een product of een dienst.

Een goede brutowinstmarge is een voorwaarde voor een goede winstgevendheid. Het vaststellen van een brutowinstmarge per product is dus essentieel bij het vaststellen van het prijsbeleid. Hierbij moet ook het onderhandelen met leveranciers met betrekking tot de inkoopkosten niet vergeten worden.

Het berekenen van de brutowinstmarges van de verschillende producten maakt het mogelijk om hun bijdragen aan de prestaties van het bedrijf als geheel te vergelijken. Uitgedrukt in een percentage komt deze ratio overeen met de winstmarge.

De formule voor brutowinstmarge als absolute waarde is: **Brutowinstmarge = Omzet (zonder belasting) – Inkoopkosten (zonder belasting)**

De kosten van de inkoop van verkochte goederen worden berekend aan de hand van de hoeveelheid ingekochte goederen en de verandering van de voorraad.

De formule voor de brutowinstmarge in procenten is: **Brutowinstmarge = (Brutowinstmarge in absolute waarde / Omzet) x 100**

Rekenvoorbeeld brutowinstmarge

In een gegeven periode heeft een handelaar een hoeveelheid van 1000 artikelen en modeaccessoires gekocht. Alle prijzen zijn exclusief belasting. Bereken de brutowinstmarge voor elk van de producten.

- 200 schoenen voor een prijs van €20 (per stuk) die hij heeft verkocht voor €100 (per eenheid)
- 200 hoeden voor een prijs van €20 (per stuk) die hij heeft verkocht voor €100 (per eenheid)
- 200 riemen voor een prijs van €5 (per stuk) die hij heeft verkocht voor €100 (per eenheid)
- 400 broeken voor een prijs van €30 (per stuk) die hij heeft verkocht voor €100 (per eenheid)

De brutowinstmarge van een schoen is €80: (€100 – €20), het brutowinstpercentage is 80%: (€80 / €100) x 100

Klik op ‘meer info’ voor de andere rekenvoorbeelden en meer praktische voorbeelden over de brutowinstmarge.

Meer info

Formule

Brutowinstmarge
(exclusief btw)

Omzet
Inkoopkosten

Brutowinstmarge

Formule

Brutowinstpercentage

Brutowinstmarge

Omzet

x 100

De piramide van Lencioni biedt een kader voor het ontwikkelen van high-performance teams door de vijf belangrijkste valkuilen van een team in kaart te brengen. Het model wordt ingezet om doelgericht te werken en ontwikkelen aan een succesvol en effectief team.

De piramide van Lencioni is opgedeeld in vijf lagen, te beginnen onderaan de piramide. Kenmerkend voor een piramide is dat eerst alle onderliggende lagen voldoende gesteund moeten worden voordat er omhoog gebouwd kan worden. De onderste laag van de piramide is het grootst en is dus ook het belangrijkste. Echter, om een team effectief te laten functioneren is het zaak dat aan alle niveaus en eisen gehoor wordt gegeven. Lencioni stelt dat zijn model zowel negatief als positief geïnterpreteerd kan worden.

Vertrouwen versus onkwetsbaarheid

De basis van de piramide van Lencioni, het fundament, bestaat uit vertrouwen. Wanneer dit fundament wegvalt zal het team uiteenvallen.

Constructieve conflicten versus kunstmatige harmonie

Aangezien elk persoon verschillend is van de ander komen conflicten in teams geregeld voor. Ook in duurzame zakenrelaties ontstaan conflicten. Deze zorgen net als in een andere relatie voor een sterkere band, mits ze worden uitgesproken.

Betrokkenheid versus vaagheid

Wanneer teamleden betrokken zijn schept dat duidelijkheid en steun. De mate van betrokkenheid van teamleden kan alleen hoog zijn wanneer de eerste twee levels van de piramide aanwezig zijn in het team.

Verantwoordelijkheid versus lage standaard

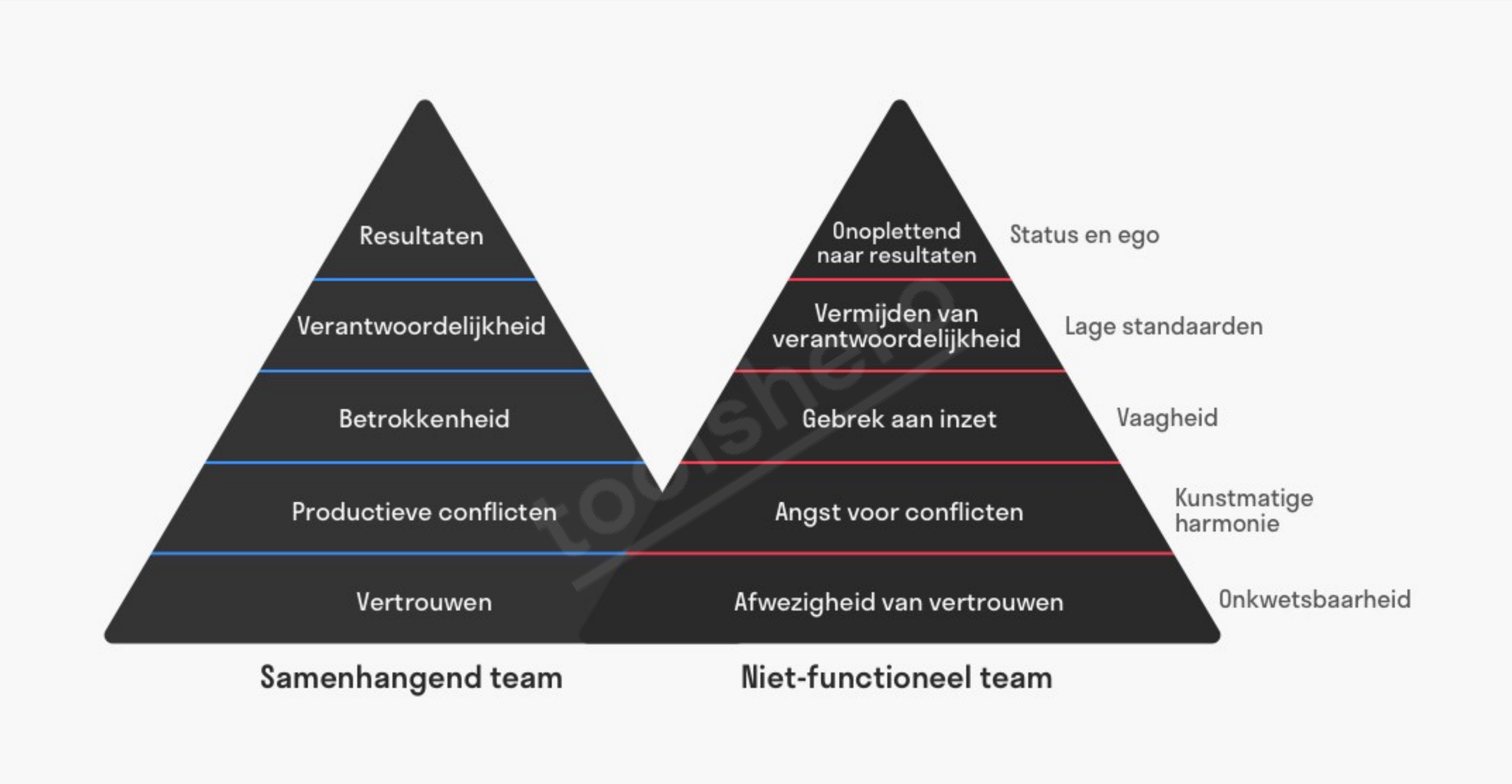
Verantwoordelijkheid is het een na laatste niveau van de piramide van Lencioni. Ondanks dat dit een eigenschap is die vaak individueel aan iemand gegeven wordt, heeft het team wel degelijk een verantwoordelijkheid als geheel.

Resultaten versus status en ego

Het laatste niveau van de piramide bestaat uit resultaten. Lencioni geeft aan dat een belangrijke frustratie in een team de neiging van de teamleden is om zich meer te richten op iets anders dan de doelstellingen. Vaak krijgt het eigen belang dan voorrang op het collectief.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende lagen van de piramide van Lencioni.

Meer info



Wanneer nieuwe mensen met elkaar beginnen samen te werken, duurt het vaak enige tijd voordat ze als team goed functioneren. Om meer inzicht in het proces van teamontwikkeling te krijgen, ontwikkelde **Bruce Tuckman** een vier fasen model. Later voegde hij een vijfde fase daaraan toe en werd het groepsdynamica model bekend als het Tuckman model. Het model helpt managers en leiders om te herkennen in welke fase hun team zich bevindt en helpt teamleden de onvermijdelijke conflicten en veranderingen tijdens het samenwerken te erkennen en verwerken.

Forming

Vormfase (forming): een pas gevormd team moet zich vormen en is daardoor bezig met oriëntatie; wie zitten er in het team en wat zijn de taken? Ondanks dat de teamleden zich onafhankelijk gedragen, zijn ze zeer afhankelijk van de team-leider.

Storming

Stormfase (storming): het team wordt hechter en de teamleden winnen aan vertrouwen. Zij durven zich naar elkaar uit te spreken. Daardoor kunnen conflicten ontstaan. De individuele persoonlijkheid van de teamleden komt boven water, wanneer zij te maken krijgen met elkaars ideeën en perspectieven.

Norming

Normfase (norming): na de stormfase gaat een team op een volwaardige manier samenwerken.

Kritiek wordt niet meer als een persoonlijke aanval gezien, maar als constructief en taakgericht. De teamleden staan open voor elkaars ideeën. Het team werkt gezamenlijk aan regels, waarden, normen en methodes.

Performing

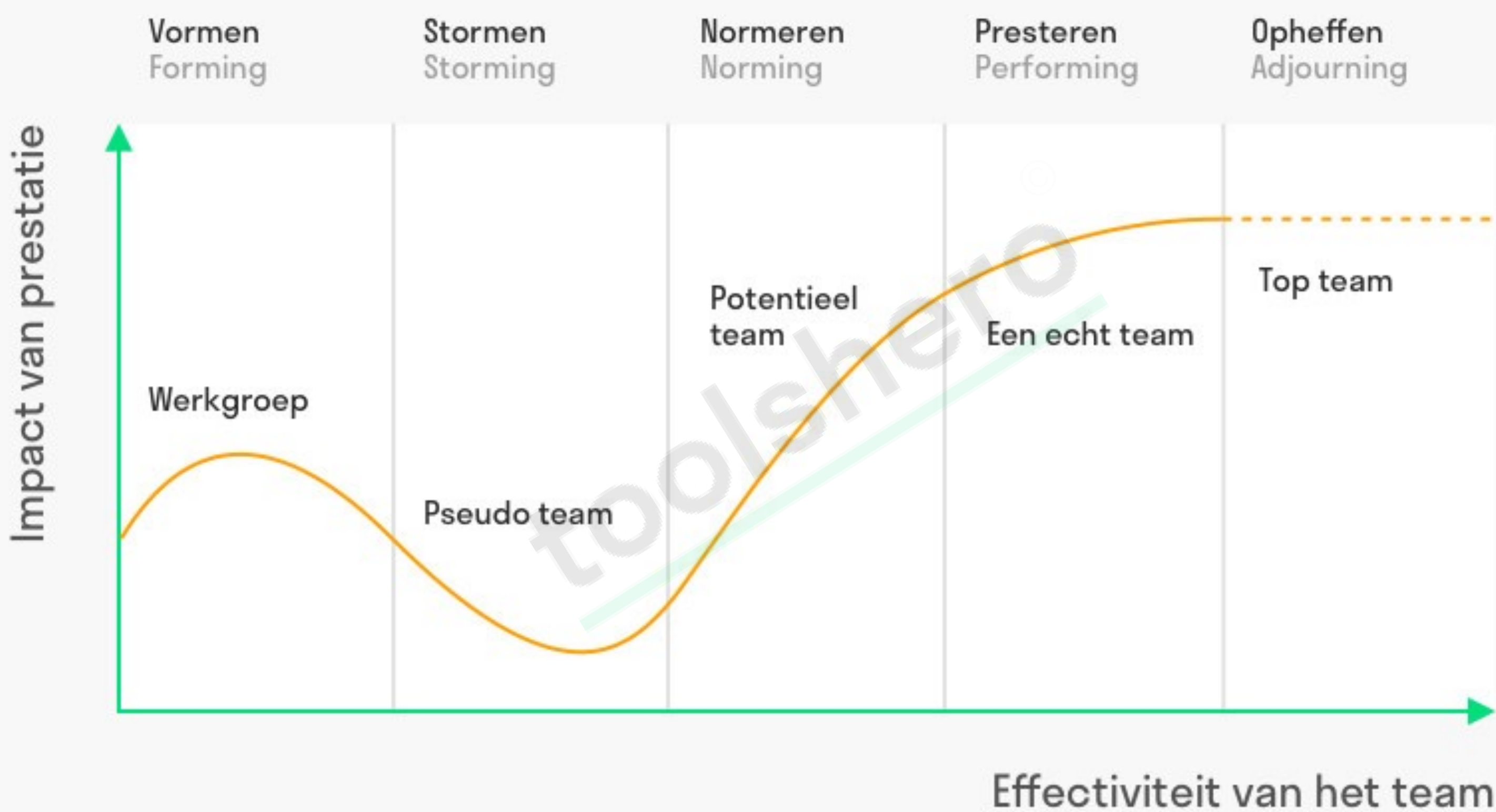
Prestatiefase (performing): in de prestatiefase, de één na laatste fase van het Tuckman model, functioneert het team als eenheid en de groepsenergie komt geheel ten goede van de taak. Alle teamleden weten precies wat er van hen verwacht wordt en ze werken gezamenlijk naar doelen toe.

Adjourning

Afscheidsfase (adjourning): als de taken van het team voltooid zijn, kan het team worden opgeheven. De teamleden zullen angst krijgen om de groep te missen.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende fasen van het Tuckman model.

Meer info



Coach/adviseur Marcel Balm omschrijft in zijn gedragsveranderingsmodel het proces waar mensen gedurende verandering doorheen gaan. Mensen doorlopen volgens hem in de complexiteit van verandering zes fasen, te weten: openstaan, begrijpen, willen, kunnen, doen en volhouden. Het model biedt een grafische weergave van deze zes stappen en helpt leiders, coaches en medewerkers om het proces van verandering te begrijpen.

Gedrag is moeilijk te veranderen. Wanneer mensen eenmaal zijn vastgeroest in bepaalde manieren, dan kost het hen moeite om het anders te doen. Mensen zijn echter wel bereid te veranderen, maar ze willen niet verplicht worden. Een veranderproces vraagt geduld, kennis van gedrag en flexibiliteit van zowel diegene die zijn gedrag wil veranderen als dat van zijn omgeving. Het model onderscheidt de volgende fasen:

1. Openstaan

Wanneer iemand niet openstaat voor verandering, is deze persoon niet in staat om zijn gedrag te veranderen of aan te passen. Oprecht openstaan voor nieuwe ideeën en inzichten is een eerste stap in het veranderproces.

2. Begrijpen

Vervolgens moet men begrijpen en inzien wat het nieuwe gedrag inhoudt. Wanneer men in eigen woorden kan omschrijven wat het gewenste gedrag is en welke voordelen het biedt, kan de verandering tot stand komen.

3. Willen

Verandering in gedrag wordt pas reëel, wanneer iemand daadwerkelijk wil veranderen. De voordelen van het nieuwe gedrag wegen dan zwaarder dan de nadelen.

4. Kunnen

Verandering moet men (aan)kunnen. Door kennis te hebben van de wijze waarop het nieuwe gedrag kan worden volgehouden, lukt het beter om niet in oude gewoontes terug te vallen.

5. Doen

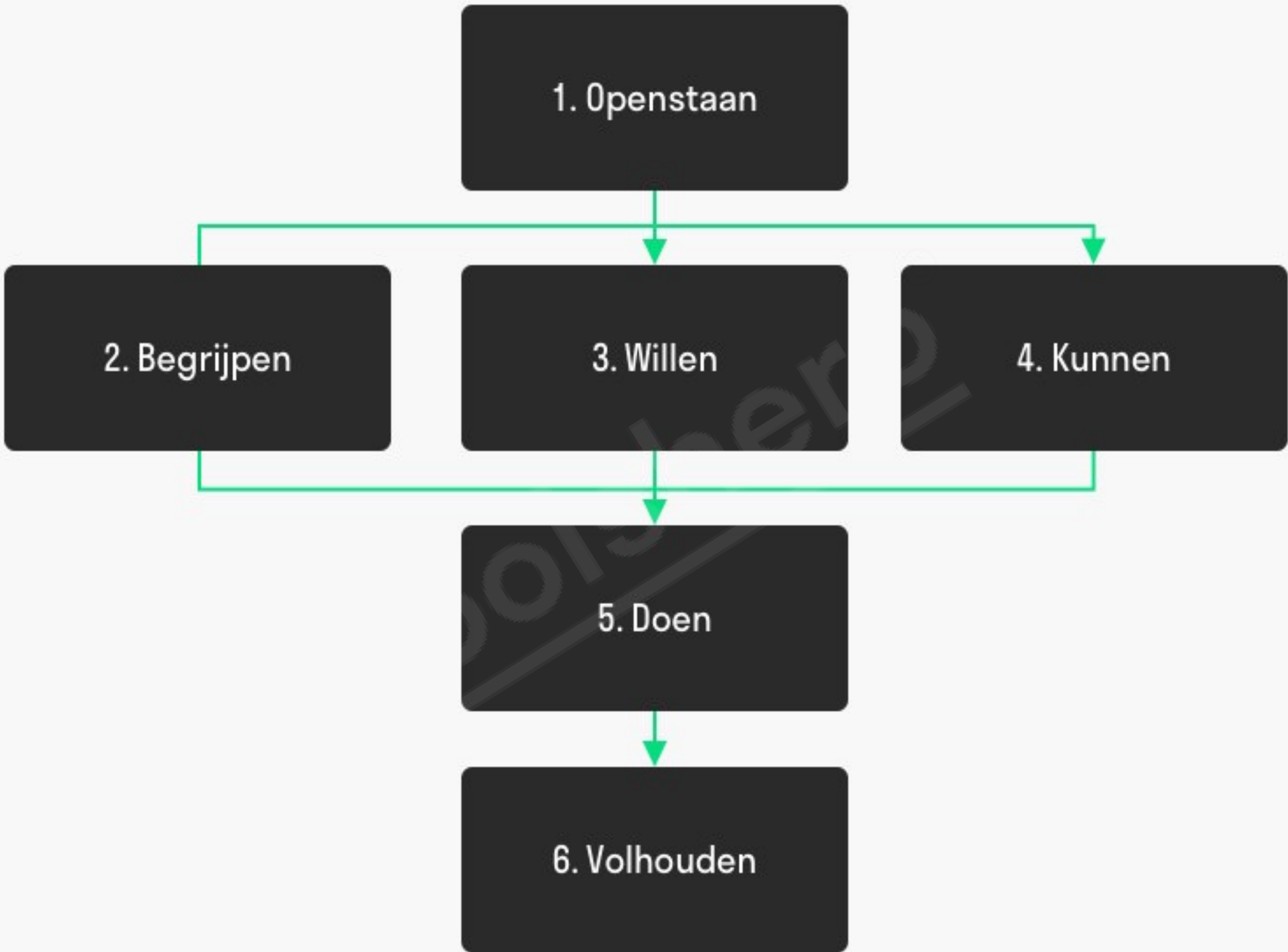
In deze fase wordt de verandering in praktijk gebracht. Daarbij moeten onvoorziene problemen en tegenslagen overwonnen worden. Men moet zich daardoor niet laten afleiden.

6. Volhouden

Het nieuwe, aangepaste gedrag moet een tweede natuur worden en in het levenspatroon worden verweven. Alleen door positieve resultaten en volledige support door de omgeving kan men volhouden.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende stappen van het gedragsveranderingsmodel van Balm.

Meer info



+ Template

Gestructureerd problemen oplossen is vaak complex. Autogigant Toyota heeft een manier om continue verbeteringen in operationele prestaties door te voeren beschreven in de gestructureerde A3 Lean methode. Toyota omschrijft probleemidentificatie in een 10 stappenplan, waarin samenwerkingen tussen medewerkers en persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd wordt.

De A3 Lean methode kan in veel probleemsituaties worden toegepast, mits de tien stappen in het proces worden doorlopen:

Stap 1. Identificatie

Het probleem wordt herkend, erkend en geïdentificeerd door de teamleden van deze Lean methode.

Stap 2. Inzicht huidige situatie / condities

Alleen door goed inzicht in de huidige situatie, kan het probleem worden aangepakt.

Stap 3. Doelstellingen

Door het opstellen van tegenmaatregelen zal een nieuwe doelstelling geformuleerd worden. Het A3 Lean methode team omschrijft specifiek de te verwachte verbeteringen.

Stap 4. Analyse oorzaken

Door de oorzaken van het probleem te achterhalen, kunnen er maatregelen genomen worden. De belangrijkste oorzaken worden herkend door zogenaemde ‘waarom’-vragen. Dit kan aan

de hand van het uitvoeren van een root cause analyse.

Stap 5. Tegenmaatregelen

Door tegenmaatregelen te bedenken, kunnen de onderliggende oorzaken goed worden aangepakt. Daardoor worden er structurele veranderingen in de werkprocessen aangebracht en zal er weer efficiënter gewerkt worden.

Stap 6. Implementatieplan

Om het doel te bereiken, wordt een goed doordacht en werkbaar implementatieplan gemaakt. Dit uitvoeringsplan bestaat uit een actielijst, verantwoordelijke deelnemers en kent een tijdslimiet. Ook kosten en middelen kunnen worden toegevoegd.

Stap 7. Follow up

In het follow-up plan wordt nagegaan of de veranderingen en aanpassingen daadwerkelijk de beste resultaten zullen opleveren. Door een follow-up plan kan het implementatieplan goed en doelgericht worden uitgevoerd.

Enkel de stappen 1 tot en met 7 worden daadwerkelijk in het A3 project rapport opgenomen. Stap 8, 9 en 10 zijn respectievelijk: Goedkeuring, Implementatie en Evaluatie.

Klik op ‘meer info’ voor de uitleg over de volledige 10 stappen, een downloadbare template en praktische voorbeelden.

Meer info



De Canadese management wetenschapper **Henry Mintzberg**, geeft in zijn boek ‘The structuring of organisations’ uit 1979 aan hoe organisaties zouden moeten worden ingedeeld. Het kiezen van de juiste organisatiestructuur helpt bedrijven om taken en verantwoordelijkheden toe te wijzen aan de juiste mensen en afdelingen.

Als basis voor organisatiestructuur en – ontwerp gaat Mintzberg uit van de ‘fly’; een model dat visueel overeenkomt met de kop en ogen van een vlieg. Elke organisatie bestaat uit zes onderdelen; het topmanagement, het middenmanagement, het uitvoerend niveau, staforganisaties die ondersteuning geven, de technologische ondersteuning van een organisatie en de ideologie die rondom de organisatie de bedrijfscultuur kenmerkt.

In eerste instantie onderscheidde Mitzberg 5 van de dergelijke ‘fly’ configuraties, maar later voegde hij hier nog 2 aan toe.

1. Simpele structuur

Deze configuratie wordt ook wel de ondernemers-organisatie genoemd en kenmerkt zich door een platte structuur en een zware strategische top.

2. Machinebureaucratie

Deze configuratie wordt gekenmerkt door een enorme standaardisering van werkprocessen. Er is sprake van een zwaar middenmanagement en de focus ligt op de technische structuur.

3. Professionele organisatie

Dit is de configuratie waarbij, net als in de bureaucratie, veel richtlijnen en procedures gelden, maar waar medewerkers erg zelfstandig zijn.

4. Divisiestructuur

De divisiestructuur wordt ook wel een organisatie volgens productindeling genoemd en kenmerkt zich door verschillende productgroepen te hebben onder leiding van 1 centraal hoofdkantoor.

5. Adhocratie / innovatieve organisatie

De adhocratie wordt ook wel een innovatieve organisatie genoemd en kenmerkt zich door een weinig vaste structuur.

6. Zendingsorganisatie

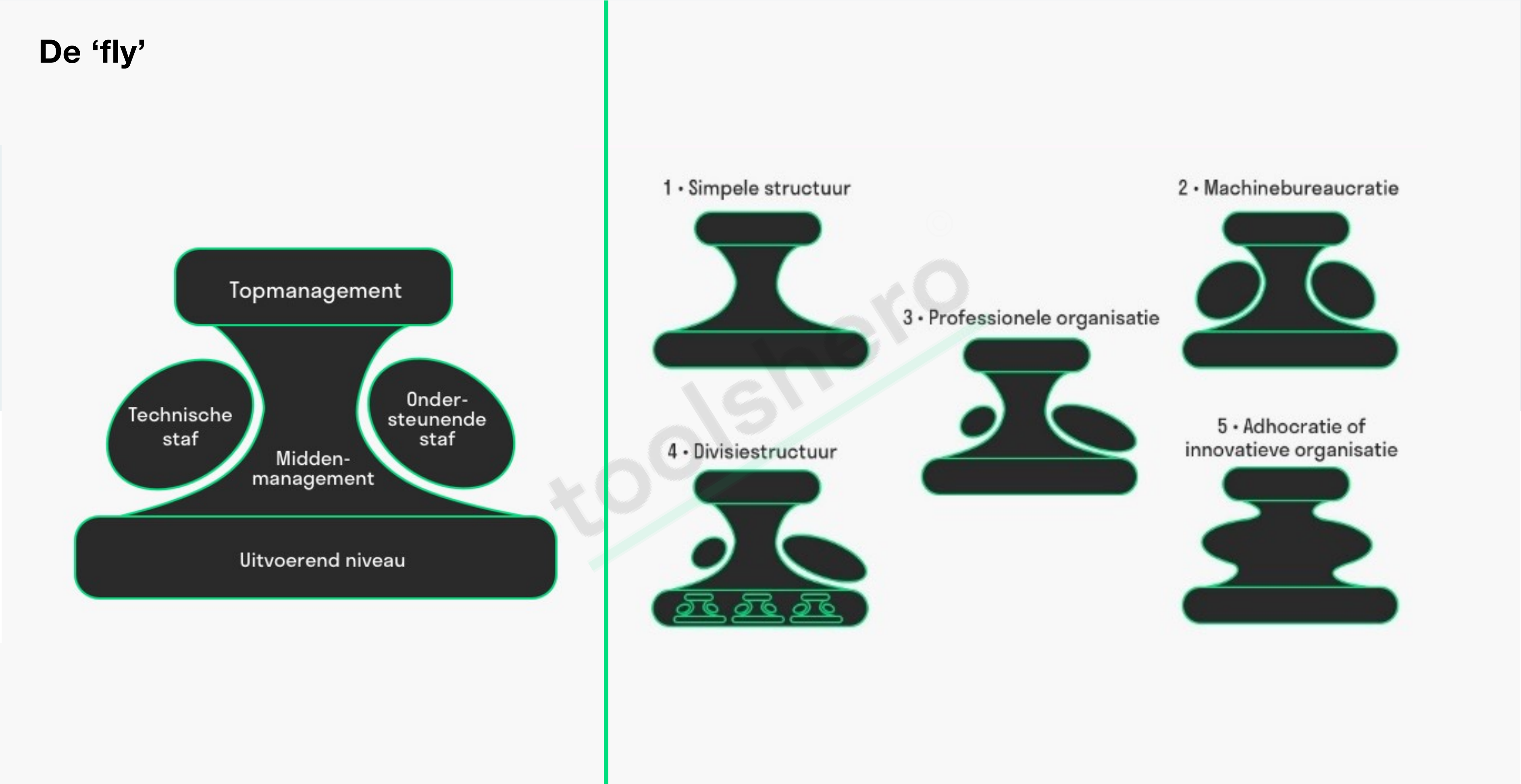
De zendingsorganisatie wordt ook wel missionarisorganisatie genoemd. Zij hebben een missie en dragen dit uit naar al hun doelgroepen en stakeholders.

7. Politieke organisatie

Volgens Henry Mintzberg is deze organisatie vooral gericht op macht. Daardoor maakt deze configuratie geen gebruik van een organisatiestructuur, maar vertelt het alles over de bedrijfscultuur.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer informatie over de verschillende configuraties van Mintzberg.

Meer info



+ Template

Het reflectiemodel van Gibbs moedigt mensen aan om systematisch na te denken over de ervaringen die zijn opgedaan tijdens een situatie, gebeurtenis of activiteit. De reflectie hierop kan door middel van een cirkel in fasen gestructureerd worden. Het reflectiemodel van Gibbs is bij uitstek nuttig om medewerkers te helpen situaties op het werk te begrijpen, zodat zij beter begrijpen wat er in de toekomst van hen verwacht wordt.

Het reflectiemodel van Gibbs start bij beschrijving en gaat stap voor stap met de klok mee naar gevoelens, evaluatie, analyse, conclusie en eindigt bij actie. Uiteindelijk begint de gebruiker weer terug bij beschrijving. Dan is de cirkel rond.

Stap 1: Beschrijving

In deze stap beschrijft men tot in detail de situatie, gebeurtenis of activiteit, zonder hier direct conclusies uit te trekken.

Stap 2: Gevoelens

In deze fase gaat het om het gevoel dat bij de gebeurtenis om de hoek kwam kijken, maar ook om wat iemand dacht bij de in stap 1 genoemde gebeurtenis, activiteit of situatie.

Stap 3: Evaluatie

In deze stap vraagt iemand zichzelf af of de ervaring die hij had met de in stap 1 genoemde gebeurtenis, goed of slecht was.

Stap 4: Analyse

In deze fase gaat het om de lering die men heeft getrokken uit de situatie, gebeurtenis of activiteit. Door de ervaring weet men nu hoe dit mee te nemen in toekomstige, soortgelijke situaties.

Stap 5: Conclusie

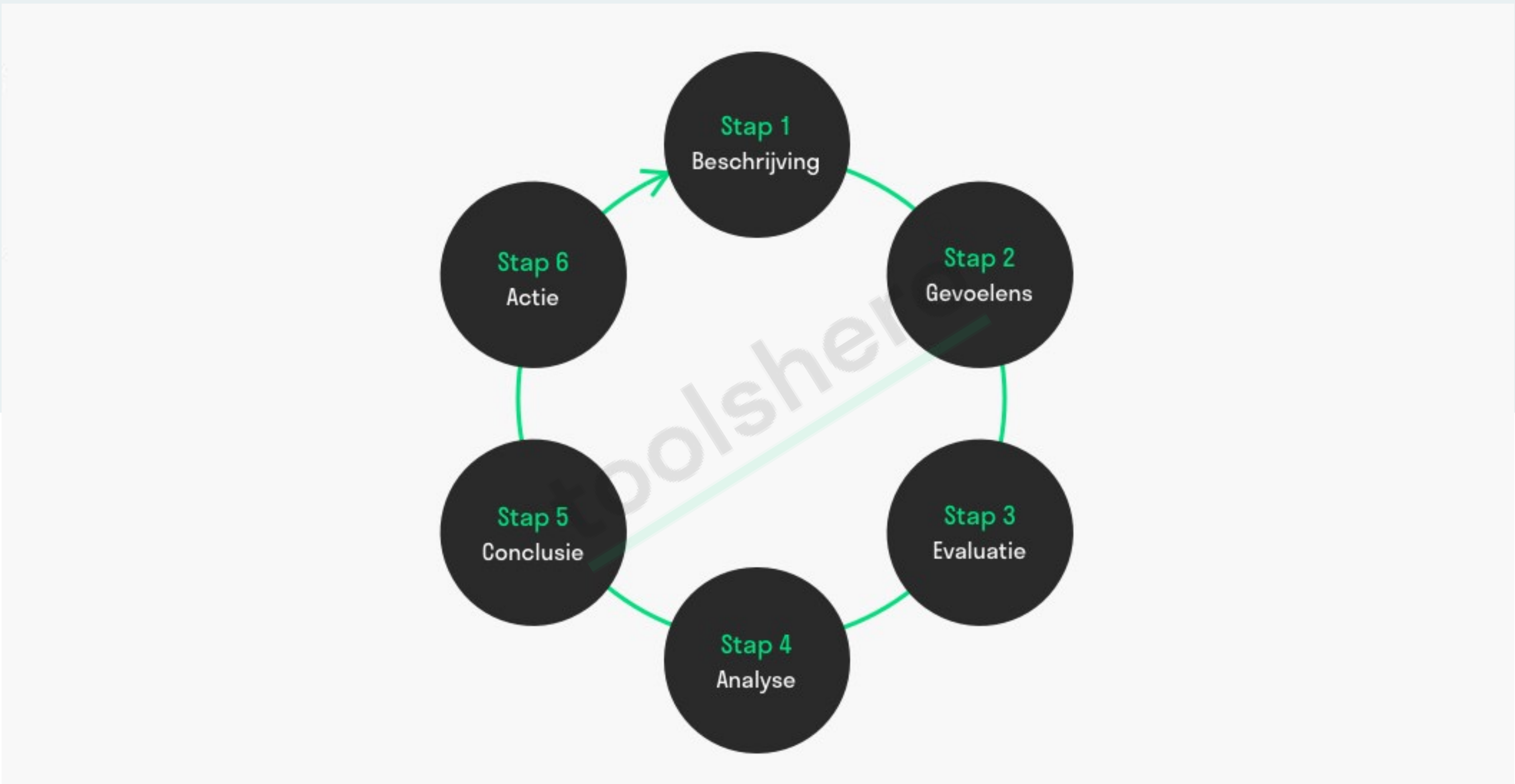
In deze stap kijkt iemand als het ware van een afstand naar zichzelf en stelt daarbij de vraag wat hij nog meer gedaan zou kunnen hebben in de situatie?

Stap 6: Actieplan

In deze laatste stap worden daadwerkelijke acties uitgezet, voor de toekomstige situaties, gebeurtenissen of activiteiten.

Klik op ‘meer info’ voor meer uitleg over de zes stappen, een downloadbare template en praktische voorbeelden.

Meer info



+ Template

De Amerikaanse management professor **Edgar Schein** ontwikkelde in 1980 een organisatiecultuurmodel om de cultuur binnen een bedrijf of organisatie inzichtelijker te maken. Ook geeft Edgar Schein aan, welke fasen doorlopen moeten worden om tot een cultuurverandering te komen. Het begrijpen van de bedrijfscultuur helpt medewerkers en managers in het besluitvormingsproces.

Edgar Schein onderscheidt binnen organisatie-culturen drie verschillende niveaus:

Artefacten en symbolen

Artefacten en symbolen bevinden zich aan de oppervlakte van de organisatie. Het zijn zichtbare elementen in de organisatie zoals logo's, architectuur, structuren, processen en bedrijfskleding. Niet alleen zichtbaar voor medewerkers, maar vooral zichtbaar en herkenbaar voor externe publieksgroepen.

Waarden en normen

Het gaat hier om waarden, normen en gedragsregels. Hoe worden strategieën, doelstellingen en filosofieën door de organisatie uitgedrukt en in de openbaarheid gebracht. Er kunnen problemen ontstaan, wanneer de ideeën van leidinggevenden niet in overeenstemming zijn met de algemene uitgangspunten.

Veronderstellingen

Veronderstellingen zitten diep in de kern van de organisatiecultuur en worden als vanzelfsprekend

en onbewust gedrag ervaren. Veronderstellingen zijn moeilijk van binnenuit te herkennen.

Het organisatiecultuurmodel van Edgar Schein geeft ook handvatten om tot cultuurverandering te komen. Volgens Edgar Schein is het verstandig om door middel van gesprekken met zoveel mogelijk werknemers te achterhalen, welke dieperliggende achtergronden en aspecten ten grondslag liggen aan de organisatiecultuur.

Dit kunnen vervolgens belangrijke aanknopingspunten zijn om tot cultuurverandering te komen. Bij cultuurverandering moet men beseffen dat het om een transformerend proces gaat; eerst moet er gedrag worden afgeleerd voordat er nieuw gedrag wordt aangeleerd.

Klik op 'meer info' voor meer uitleg over het organisatiecultuurmodel, een downloadbare template en praktische voorbeelden.

Meer info



De Zwitser **Alexander Osterwalder** ontwikkelde een ontwerp voor de perfecte waardepropositie, voor het ontwikkelen van producten waar klanten echt op zitten te wachten. Hij noemde dit het Value Proposition Canvas, oftewel waardepropositie canvas, waarbij de klant en zijn wensen centraal worden gesteld. Dit hulpmiddel helpt managers om een dienst of product te positioneren rond de behoeften van de klant.

Met het Value Proposition Canvas kijkt men naar wat klanten écht willen, welk probleem zij hebben en hoedat opgelost kan worden en waar hun ‘pains’ en ‘gains’ zitten. Door dit op een gestructureerde en visuele manier uit te drukken, wordt meteen duidelijk hoe de waardepropositie van de diensten en/of producten het beste bijgeschaafd kan worden in aansluiting op de wensen van de klant.

Om het Value Proposition Canvas goed toe te passen, is het belangrijk om goed te kijken naar wat de wensen van de klant zijn. Er wordt onderscheid gemaakt in ‘jobs’, ‘pains’ en ‘gains’ van de klant. De volgende vragen kunnen hierbij als hulpmiddel dienen:

Wat voor ‘jobs’ wil de klant uitvoeren?

Met ‘jobs’ worden de taken bedoeld, die de klant wil gaan uitvoeren en waarbij zij hulp nodig hebben van een leverancier.

Wat is de ‘pain’ van de klant?

Met ‘pain’ wordt bedoeld, wat de klant vervelend vindt of wat hij als negatief ervaart.

Wat is de ‘gain’ van de klant?

De ‘gain’ is de positieve uitkomst die de klant voor ogen heeft.

Inventarisatie

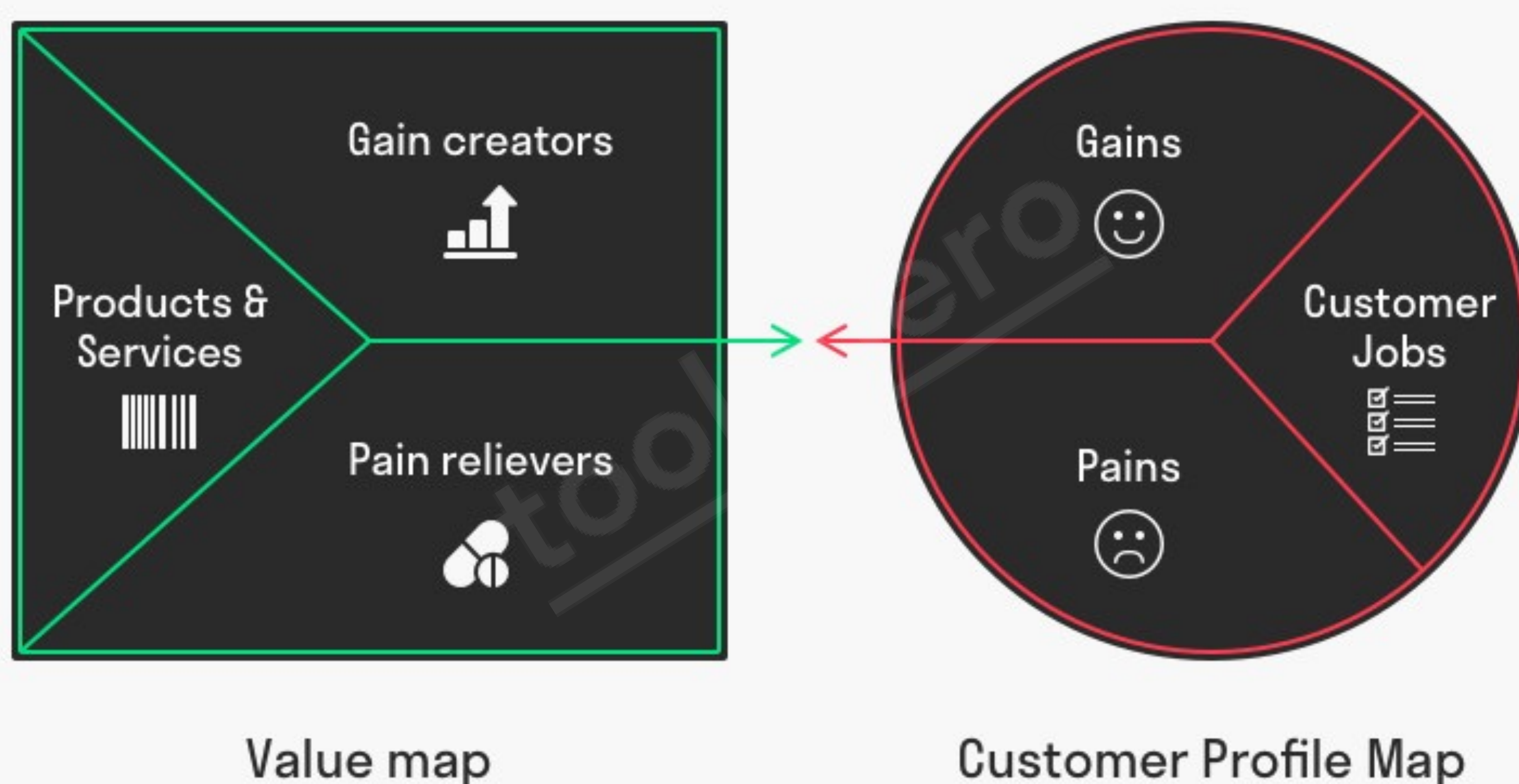
Door gesprekken met klanten aan te gaan, kunnen leveranciers informatie over de ‘jobs’, ‘pains’ en ‘gains’ goed achterhalen, maar ook door observatie in de markt.

Aansluiting (‘fit’)

Het is belangrijk dat er een aansluiting (‘fit’) is tussen de ‘pain’ en de ‘pain-oplossingen’ en de ‘gain’ en ‘gain-ideeën’ die de leverancier aanbiedt.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer uitleg over de Value Proposition Canvas.

Meer info



Risicoanalyse helpt organisaties om de dreigingen in kaart te brengen waarna er mogelijk passende maatregelen genomen kunnen worden. Het is van essentieel belang voor organisaties dat de risico's inzichtelijk gemaakt worden voor het behouden van een gunstige concurrentiepositie, maar ook van gezonde cashflows, imago of winstgevendheid.

Over het algemeen wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten risicoanalyse. In een kwantitatieve risicoanalyse worden de financiële risico's van een dreiging berekend, gebaseerd op theoretische modellen. De risico's worden in een kwantitatieve risicoanalyse altijd uitgedrukt in meetbare criteria. In kwalitatieve risicoanalyses worden schattingen gemaakt van de gelopen risico's. Kwalitatieve risicoanalyses gaan vaak uit van mogelijke scenario's, waarna vaak een 'worst case' en 'best case' scenario ontstaat. Het geeft onder meer een beter inzicht over het gedrag en de cultuur van de mensen in een organisatie.

Nadat alle risico's in kaart zijn gebracht kunnen er maatregelen genomen worden. Verschillende soorten maatregelen die genomen kunnen worden zijn:

Vermijden

Het vermijden van risico's is iets wat vaak voorkomt. Wanneer een beleid of bedrijfsproces binnen een organisatie teveel risico's met zich meebrengt, kan er voor gekozen worden om het beleid of proces te beëindigen, aan te passen of

uit te besteden. Deze maatregelen zijn preventief.

Verminderen

Het verminderen van risico's kan op meerdere manieren. Een vaak voorkomende maatregel die genomen wordt is het nemen van een verzekering.

Overdragen

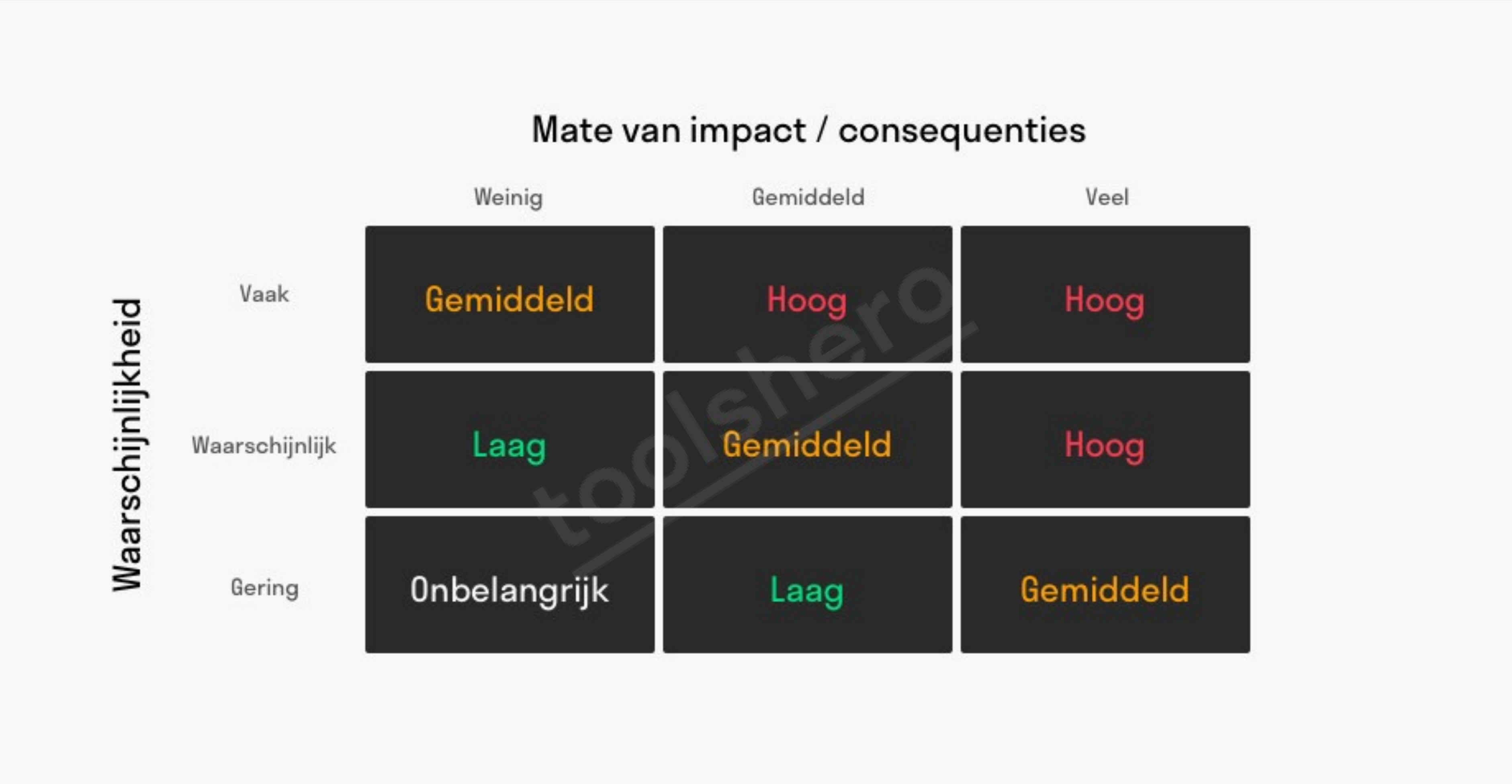
Wanneer de organisatie risico-avers is, kan er voor gekozen worden om het hele beleid uit te besteden. De betrokken partij neemt dan ook de financiële risico's voor zijn rekening.

Accepteren

Is het risico te klein, of weegt het niet op tegen de positieve uitkomsten, dan zullen er niet meteen additionele maatregelen genomen worden. Het mogelijke gevolg wordt dan geaccepteerd.

Klik op 'meer info' voor praktische voorbeelden en meer uitleg over risicoanalyse.

Meer info



Philip Kotler definieert de **Decision Making Unit (DMU)** als “alle individuen en groepen binnen een organisatie die deelnemen aan het besluitvormingsproces rond onderhandeling van producten of diensten”. De **DMU** bestaat uit een groep mensen die samen beslissingen nemen over de inkoop van goederen en/of diensten. In de **Decision Making Unit (DMU)** worden door Kotler zes rollen herkend, waarbij het heel goed mogelijk is dat één persoon meerdere rollen vertolkt.

Gebruikers

Zij gaan daadwerkelijk werken met de aangeschafte goederen of diensten en oefenen invloed uit op de specificaties. Zowel klanten als medewerkers kunnen tot de gebruikers behoren.

Beïnvloeders

Door het stellen van randvoorwaarden kunnen zij invloed uitoefenen op het inkoopproces. Zij zijn er in alle lagen van een organisatie.

Kopers

De koper voert de daadwerkelijke onderhandelingen met de leverancier. De koper onderhandelt over de contractvoorwaarden en plaatst uiteindelijk de bestelling. De koper neemt één van de twee belangrijkste rollen in.

Initiator

Dit is de probleemeigenaar die op zoek is naar de oplossing voor zijn of haar probleem.

Het is dus de belangrijkste persoon binnen de Decision Making Unit (DMU).

Beslisser

De Beslisser is diegene die de uiteindelijke leverancierskeuze bepaalt en neemt daarmee een belangrijke plaats in binnen de Decision Making Unit (DMU).

Coördinator

De Coördinator zorgt voor de informatieverschaffing binnen de Decision Making Unit (DMU). Hij / zij bepaalt welke informatie bij welke speler terecht komt en kan hiermee het beslissingsproces enorm beïnvloeden.

Voor elke beslissing zijn niet altijd alle rollen nodig. Bij eenvoudige beslissingen, zoals het aanschaffen van kantoorartikelen, zijn er minder rollen vertegenwoordigd in het beslissingsproces dan bij de aanschaf van een nieuwe productiemachine of een nieuw IT-systeem.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer uitleg over de Decision Making Units (DMU).

Meer info



De piramide van Maslow definieert wat mensen motiveert, wat hun drijfveer is om hun werk goed te doen en hoe zij gestimuleerd kunnen worden om nog beter te presteren. Het model is ontwikkeld door psycholoog **Abraham Maslow** en werd bekend als de behoeftepiramide van Maslow. Het model wordt in de praktijk gebruikt en toegepast om het gedrag en motivaties van mensen uit te leggen.

Het is volgens Abraham Maslow niet mogelijk om een niveau over te slaan. Daarom is het belangrijk om een behoefte die is weggevallen of is overgeslagen, alsnog te bevredigen. De onderste behoeftecategorie van de piramide van Maslow is het fundament van de piramide.

Fysiologische behoefte

Het gaat hier om basis overlevingsbehoeften van de mens, zoals eten, drinken en slaap (Physiological Needs). Zonder bevrediging van de primaire behoefte, functioneren mensen niet goed en kunnen ze ziek worden.

Veiligheidsbehoefte

Elk mens is op zoek naar veiligheid, geborgenheid en stabiliteit (Safety Needs). Dit kan vertaald worden in rust, orde en gezondheid. Ook de veiligheid van een eigen huis valt onder deze behoeftecategorie.

Sociale behoefte

Mensen zijn sociale dieren en hebben behoefte aan sociale contacten (Social Needs). Ze willen bij een groep horen. Vriendschap, acceptatie, het zorgen voor anderen en intimiteit zijn daarbij van belang.

Behoefte aan erkenning

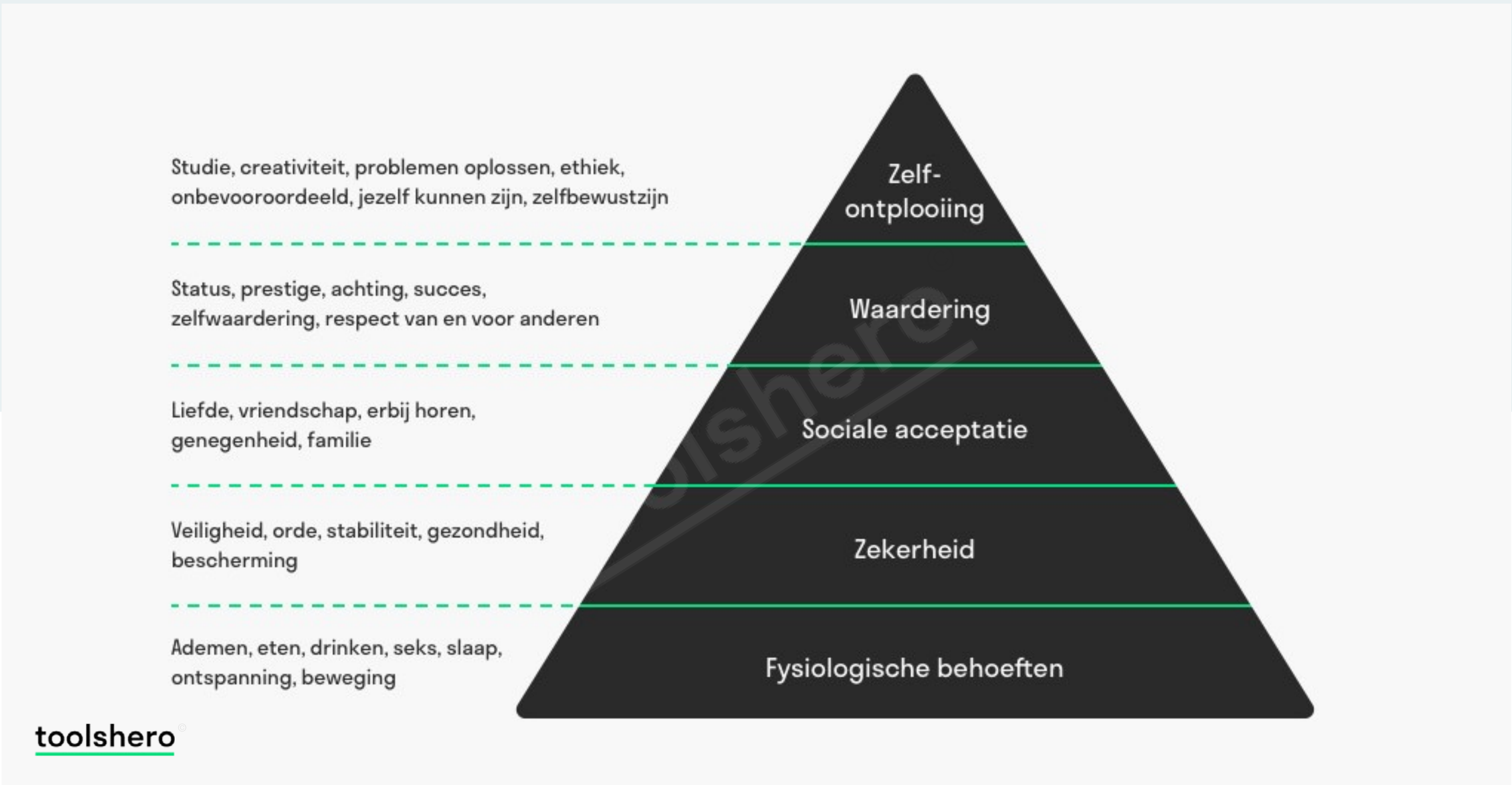
Pas na het investeren in sociale contacten, heeft de mens behoefte aan waardering en erkenning voor wat hij doet (Recognition Needs). Zelfrespect is hierbij van cruciaal belang. Pas daarna heeft men behoefte aan waardering, erkenning en respect van anderen, voor hetgeen men doet.

Behoefte tot zelfrealisatie

Door volledige ontwikkeling van bepaalde kwaliteiten, groeit deze behoeftecategorie binnen de piramide van Maslow (Self-actualisation). Het kan op diverse manieren plaatsvinden; van het volgen tot een cursus of avondstudie tot het uitvoeren van een hobby.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer uitleg over de piramide van Maslow.

Meer info



DMAIC is een acroniem dat staat voor: **Define, Measure, Analyse, Improve en Control**. **DMAIC** is een routekaart voor **Six Sigma**, wat gebruikt wordt om de kwaliteit van resultaten uit bedrijfsprocessen te verbeteren. Dit model is ook bekend als de **Poka Yoke methode** en bestaat uit twaalf stappen die de gebruiker door het proces leiden.

Het DMAIC-model bestaat uit vijf fasen, die naadloos in elkaar overgaan in een cyclusproces.

Define

In deze eerste fase wordt het probleem gedefinieerd. Daarnaast is het belangrijk om vast te stellen wie de belangrijkste belanghebbenden zijn en wat de kritieke punten zijn in het proces.

Measure

In deze fase worden de belangrijkste aspecten van het huidige proces gemeten en worden relevante gegevens verzameld.

Analyse

Vervolgens worden de onderzochte gegevens geanalyseerd. Zo wordt er gekeken naar de verschillende oorzaak-gevolg relaties van problemen. Er wordt gezocht naar de diepere oorzaak van defecten en fouten.

Improve

Het huidige proces wordt in deze fase verbeterd met behulp van technieken en creatieve oplossingen. Brainstormsessies kunnen daarbij een handig hulpmiddel zijn.

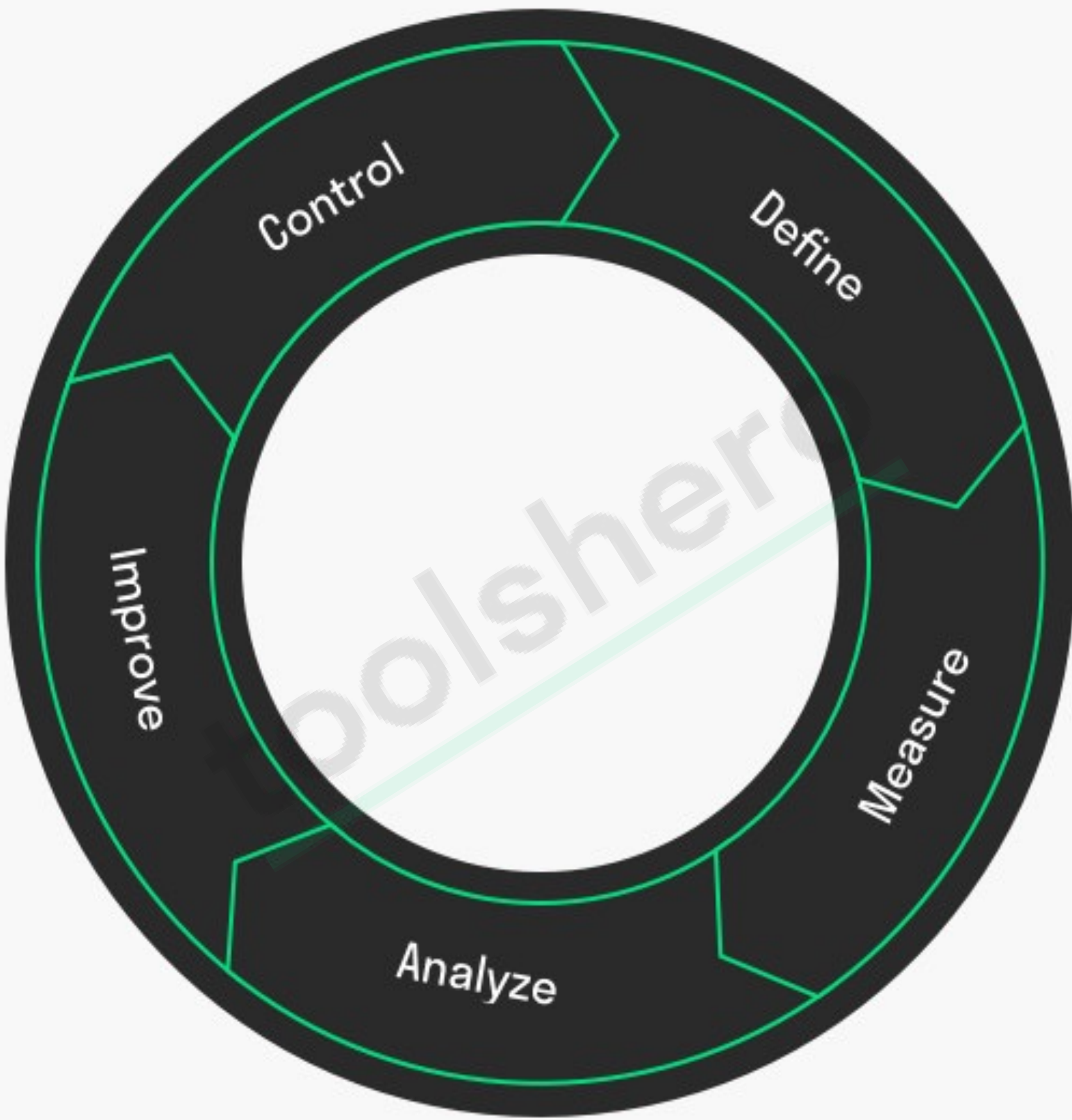
Control

In deze fase draait het niet alleen om controle, maar bovenal op toezicht. Controle zorgt ervoor dat eventuele afwijkingen in de toekomst gecorrigeerd worden.

Het DMAIC-model gaat uit van kaderdenken binnen bijvoorbeeld productgroep, klantgroep of servicedienst. De kracht van het model ligt in het aanpakken en optimaliseren van hoofdoorzaken van problemen in een proces. Voor een geheel creatieve verandering waarbij het roer binnen een organisatie totaal wordt omgegooid, is het model echter minder toepasbaar. Bij het doorlopen van de stappen in het DMAIC-model, mag geen sprake zijn van overlapping. Met een planmatige teamaanpak wordt het beste resultaat bereikt.

Klik op ‘meer info’ voor praktische voorbeelden en meer uitleg over het DMAIC model.

Meer info



Nawoord

Bedankt voor het lezen van deze top 30!

We hopen dat dit boekje een bijdrage heeft kunnen leveren aan jouw persoonlijke ontwikkeling en dat je de de opgedane kennis kunt toepassen in jouw professionele carrière.

Bij Toolshero blijven we de content uitbreiden en delen. Mocht je nog opmerkingen of suggesties hebben, laat het ons zeker even weten via tips@toolshero.nl.

Daarnaast kun je ons uiteraard ook volgen via onze social media:



www.facebook.com/toolshero.nl



www.twitter.com/toolsheronl



www.linkedin.com/groups/4677611



www.youtube.com/toolsheronl

Tot slot geven we je graag nog een cadeautje. Mocht je naar aanleiding van dit boekje ook lid willen worden van onze Toolshero community, dan kun je de volgende couponcode gebruiken: **thtop30**. Je ontvangt dan eenmalig 30% korting op een week-, maand- of jaarabonnement.

Mocht je ons platform eerst gratis en vrijblijvend willen proberen, dan kan dat via de button hieronder. Ben je student, dan krijg je Toolshero zelfs een heel jaar gratis! We helpen je namelijk graag op weg tijdens je studie en bieden je daarom een gratis jaarabonnement aan als investering in jouw toekomstige carrière.

[Gratis Proefperiode Professional](#)

[Gratis Lidmaatschap Student](#)

Voor al onze artikelen, templates, video's en meer ga je naar www.toolshero.nl

*“The path to succes
is to take massive
determined action”*

Tony Robbins

toolshero
