

> **TNO rapport voor**
Connekt Topsector Logistiek

Tool Innovatie Leiderschap: Leidinggeven aan innovatie in de logistiek

TNO innovation
for life

Datum April 2020 >

› Tool Innovatie Leiderschap: Leidinggeven aan innovatie en logistiek

De kracht van nieuw leiderschap

Rapport voor	Connekt, Topsector Logistiek (projectnummer Connekt PTL 10.038)
Datum	April 2020
Auteur(s)	Gerben Hulsegge, Peter Oeij, Fietje Vaas, Paul Preenen
Projectnummer	060.41592
Rapportnummer	TNO 2020 R10712
Contact TNO	Peter Oeij
Telefoon	+31888665348
E-mail	peter.oeij@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
info@tno.nl

© 2020 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Leidinggeven aan innovatie: uitgangspunten voor de Tool	2
2.1	Uitgangspunten	2
2.1.1	Stappen in het project	3
2.2	Bevindingen uit interviews en netwerkbijeenkomsten	3
2.2.1	Resultaten van de interviews	3
2.2.2	Resultaten van de netwerkbijeenkomsten	5
2.2.3	Hoe de resultaten verwerkt zijn.....	6
2.3	Theorie en onderzoek: achtergrond.....	7
2.4	Wat doet de Tool wel en wat niet?	10
2.4.1	Bronnen.....	11
3	Instructie om de Tool te gebruiken.....	14
3.1	Instructie om de PDF versie gebruiksklaar te maken	14
3.2	Instructie voor de gebruiker van de TIL	14
4	Tool Innovatie Leiderschap	17
4.1	Beschrijving van de componenten van de TIL	17
4.1.1	Spelbord	17
4.1.2	Paradoxen en kaartjes	17
4.1.3	Leerdoelen en overzicht van cursussen en trainingen	19
5	Evaluatie van het project en blik vooruit	21
5.1	Evaluatie.....	21
5.2	Aanbevelingen en suggesties voor vervolgstappen	22
6	Annex: Tool Innovatie - TIL	23
7	Instructie om te tool te gebruiken	25



1 Inleiding

De Taskforce Sociale Innovatie (SI) van de sector logistiek is initiator van de Roadmap Sociale Innovatie die in 2019 is ontwikkeld, mede door TNO (Preenen et al., 2018). Door de Taskforce SI zijn drie actuele thema's benoemd om uit te werken: 1. Leiderschap, 2. Samenwerken, 3. Flexibilisering. In relatie tot veranderende technologie, human capital-vraagstukken en de 'traditionele' cultuur in logistieke bedrijven is besloten om een tool te ontwikkelen over leiderschap.

Leiderschap wordt in dit project verbonden met sociale innovatie. Sociale innovatie is het zoeken naar nieuwe manieren om het werk te verbeteren, in overleg tussen werknemers en werkgevers, waardoor bedrijven hun prestatie verbeteren, uitdagende banen scheppen, en daardoor het innovatieve vermogen van de organisatie als geheel versterken. Sociale innovatie impliceert een bepaalde opvatting over leidinggeven, waarover verderop meer. 'Nieuwe manieren om het werk te verbeteren' verwijst naar innovatie in brede zin. Innovatie is het toepassen van nieuwe diensten / producten, werkmethoden en werkmiddelen, en organisatievormen. Leiderschap zullen we toespitsen op innovatie, namelijk het leidinggeven aan innovatie. Leidinggeven aan innovatie is dan de set aan vaardigheden en attitudes ('guts') die nodig zijn om het proces te leiden van het bedenken van een innovatie tot en met het invoeren ervan, en eventueel de evaluatie daarvan achteraf. Bij 'bedenken van een innovatie' bedoelen we vooral het selecteren, toepassen en binnenhalen van bestaande, beschikbare kennis en technologie, en niet zozeer het 'uitvinden' daarvan. Leidinggeven aan innovatie met als basis sociale innovatie, betekent het hechten aan medewerkersbetrokkenheid. Bij innovatie en vernieuwing spelen medewerkers dus een actieve rol.

In dit rapport komt het volgende aan de orde:

- H2 Leidinggeven aan innovatie: uitgangspunten voor de Tool
- H3 Instructie om de Tool te gebruiken
- H4 Tool Innovatie Leiderschap
- H5 Evaluatie van het project en blik vooruit
- Annex Prototype van de TIL

Van de Tool Innovatie Leiderschap (TIL) is een PDF-versie beschikbaar voor gebruikers. "TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP (TIL): Leidinggeven aan innovatie in de logistiek – Prototype. Auteurs: Gerben Hulsegge, Peter Oeij, Fietje Vaas m.m.v. Liesbeth van den Berg en Nico Rosenkrantz (TNO, Leiden, 2020).

2 Leidinggeven aan innovatie: uitgangspunten voor de Tool

2.1 Uitgangspunten

We belichten in 2.1 de praktische uitgangspunten voor het maken van de Tool Innovatie Leiderschap en in 2.2 de wetenschappelijke onderbouwing van de gekozen benadering.

De veronderstelling binnen de Taskforce SI is dat ‘ingewikkelde modellen en theorieën’ niet zullen landen in de logistieke sector, omdat er veel kleine bedrijven zijn en veel praktische georiënteerde werkenden. De gedachte is dat nieuwe manieren van leidinggeven gericht zouden moeten zijn op leidinggevendenden die dicht bij de uitvoeringspraktijk staan, zoals directeur-eigenaren van kleine ondernemingen en midden-managers van grote(re) ondernemingen. Omdat leidinggeven een begrip is dat breed kan worden toegepast en de Tool een hanteerbare omvang / focus dient te hebben, is besloten om focus aan te brengen. Aangezien het stimuleren van innovatie in de logistieke sector een doel van de Taskforce SI is, zal de focus worden gelegd op ‘leidinggeven aan innovatie’. De Taskforce SI observeert dat directieve en hiërarchische stijlen van leidinggeven in de sector veel voorkomen, en veronderstelt dat nieuwe, modernere stijlen kunnen helpen om het innovatieve vermogen van bedrijven te versterken. Immers, 1] er zijn veel innovaties beschikbaar die hun weg slechts mondjesmaat vinden naar de sector, zeker de kleinere bedrijven, en 2] het betrekken van medewerkers bij vernieuwing – als een concretisering van social innovatie – kan helpen om de nieuwe kennis sneller naar binnen te halen en geaccepteerd te krijgen; ergo, 3] nieuwere, modernere stijlen van leidinggeven die medewerkersbetrokkenheid omarmen kunnen een sleutel zijn tot meer succesvolle innovatie.

De uitgangspunten van de Tool over leiderschap bij innovatie zijn in het kort:

- › makkelijk en toegankelijk voor gebruikers;
- › onderdeel van persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers/teams (als HR beleid);
- › doelgroep is MKB directeur en midden-manager middelgrootbedrijf en groter;
- › focus op leidinggeven aan een innovatie;
- › relatie met ‘nieuw’, modern leiderschap;
- › relatie met sociale innovatie’.

Voor het ontwikkelen van de Tool richtten we ons op:

- › snel toepasbare tool/instrumentarium die relatief makkelijk is te borgen;
- › gebaseerd op state-of-the-art wetenschappelijke inzichten;
- › en toegespitst op de praktijk van de logistiek.

Wat betreft de ‘timing’ en het belang van het project redeneert de Taskforce SI dat een bijdrage kan worden geleverd aan:

- › meer vernieuwing in de arbeidsverhoudingen in logistieke bedrijven (meer sociale innovatie) op langere termijn;
- › het benutten van economische kansen en het versterken van het innovatievermogen;
- › het benutten van momentum met de Roadmap Sociale Innovatie.

Doelstelling(en) en verwachte resultaten van dit project zijn:

- › inzicht bieden in wat ‘nieuw leiderschap’ te bieden heeft voor de logistieke managers (en medewerkers);

- › dat verspreiding en borging van het gedachtegoed op gang komen indien bedrijven dit gaan toepassen;
- › een betere inbedding van sociale innovatie als geheel; en concretisering van de Roadmap Sociale Innovatie via concrete en toepasbare instrumenten

2.1.1 *Stappen in het project*

Voor de ontwikkeling van de Tool is een project gedefinieerd met de volgende stappen:

1. Nagaan: wat is nieuw leiderschap?
 - › waarin verschilt nieuw leiderschap van 'traditioneel' leiderschap?;
 - › inventarisatie van wat er al beschikbaar is over leiderschapsaanpakken binnen de sector logistiek (bijvoorbeeld masterclass Leiderschap van Dinalog; project Dinalog met Universiteit voor Intelligent Ondernemen – Collé et al., 2019; Slegers et al., 2013);
 - › nagaan hoe nieuw leiderschap is gekoppeld aan sociale innovatie, samenwerken en flexibilisering?;
 - › nagaan welke personele, organisatorische en omgevingsfactoren van belang zijn om nieuw leiderschap te borgen?.
2. Nagaan: wat nodig is voor de transitie naar nieuw leiderschap en een nieuwe werkcultuur.
 - › persoonlijke gedragsaspecten: zelfreflectie en zelfanalyse;
 - › draaiknoppen in het gedrag van medewerkers en teamleden;
 - › organisatorische en omgevingsfactoren die faciliterend werken.
3. Ervaringen en wensen van de sector meenemen door de opzet van een lerend netwerk van circa 10 leidinggevendenden uit praktijk.
 - › uitvoeren van enkele bedrijfsinterviews en enkele bijeenkomsten van het lerend netwerk over het ontwikkelen en testen van een tool / instrumentarium; het lerend netwerk bestaat uit de logistieke bedrijven die meedoen (minimaal 3, maximaal 10) in het project;
 - › benoemen van voorwaarden om tool/instrumentarium in praktijk toe te passen: hoe ziet de tool er in de praktijk uit?
4. Slotbijeenkomst: presenteren van tool/instrumentarium voor de sector, bij voorkeur bij een reeds gepland event in de sector logistiek.

In het kort is in dit project het volgende uitgevoerd:

- › korte literatuurresearch naar leiderschap en innovatie;
- › interviews met drie bedrijven waarin modern leidinggeven voorkomt;
- › twee netwerkbijeenkomsten bij TNO met directeur-eigenaren, middenkadermanagers en HR-managers van in totaal ca. twaalf bedrijven;
- › het presenteren van de TIL op een event in de sector logistiek;
- › postings over de tool en het project in sociale media.

2.2 *Bevindingen uit interviews en netwerkbijeenkomsten*

Er zijn drie diepte-interviews gehouden en twee netwerkbijeenkomsten. De resultaten daarvan hebben geresulteerd in de opzet van het spel.

2.2.1 *Resultaten van de interviews*

Het eerste interview was met de eigenaar/directeur van een middelgrote onderneming die meubels en keukens transporteert en inrichting van kantoor- en expositieruimtes verzorgt in

Europa. Dit bedrijf is enige jaren geleden na een faillissement overgenomen door deze directeur. Hij heeft de organisatie platter gemaakt. Nu zijn er drie lagen directie, managers, uitvoerenden. Daarnaast wordt het uitvoerend werk nu voornamelijk door uitzendkrachten en zzp-ers verricht. Het bedrijf verschuift bewust en actief in de markt naar Europees, B2B, service en digitale ondersteuning. Het uitgangspunt is: managen op basis van vertrouwen (zie ook Ten Have et al., 2010), maar er staat bij de uitvoering van dit beleid nog veel in de weg. Met name de lang zittende medewerkers hebben volgens de directeur een te laag opleidingsniveau, niet de juiste attitude en zijn weinig veranderingsgezind. Ook vragen de marktontwikkelingen meer om 'out of the box' te denken of in ieder geval om andere medewerkers die ook vanuit een andere hoek of achtergrond kunnen denken.

Het tweede interview was met de directeur/eigenaar van een kleine conservenfabriek en 15 andere organisaties, wereldwijd. Onder die laatste vallen IT-bedrijven die zich bezighouden met de digitalisering van de logistieke planning en pakketbezorging, in het bijzonder in de voedingsmiddelenindustrie. De conservenfabriek heeft hij omgevormd van een klassiek familiebedrijf naar een slank, wendbaar en duurzaam voedingsmiddelenbedrijf.

Deze ondernemer wordt gedreven door de gedachte dat de keten van producent tot consument zo kort – en daarmee duurzaam - mogelijk moet en kan zijn. Steeds meer zal het gaan om gepersonaliseerde producten. Maar hij stelt vast dat: 'slechts 3,5% van de voedselbedrijven bezig is met digitalisering. Ze hebben niet goed in beeld dat technologie een must is en geen luxe. De regulator gaat het winnen van de producent en de vervoerder.'

Om het veranderingsproces te leiden moet de leider innovatief en creatief zijn en hij of zij moet kunnen samenwerken in een team. Het begint met het selecteren van leiders die veranderingsbereid zijn en verandering moet passen in zijn of haar levensvisie. De leider moet mensen kunnen motiveren, meenemen, angst bij hen wegnemen en ze in beweging krijgen. De leider moet de mensen en de cultuur van nu kennen. De leider moet tegelijkertijd: huidige processen managen, visie ontwikkelen, samenwerking in de keten stimuleren, mensen meenemen en niet vervangen voor robots, kunnen afwijken van gebaande paden. Kortom: eerst organiseren dan automatiseren (Pot, 2019). Hij noemt het 'omdenken'.

Het derde interview was met de directeur van een openbaar-vervoerbedrijf. 'Leidinggeven aan innovatie is', zegt hij 'loslaten, kiezen waar je je geld op inzet, bedenken hoe je je mensen mee krijgt, je mensen uitdagen'. Hij heeft een vernieuwingsplan laten opstellen door jonge creatieve medewerkers; daarbij gaf de directie de richting aan. Daarnaast heeft hij alle leidinggevendenden op een cursus gestuurd om een cultuurverandering in het bedrijf te bewerkstelligen van 'traditioneel' leiderschap naar het 'nieuwe' leiderschap. Er werden ook interne coaches opgeleid om deze leidinggevendenden structureel te steunen bij het 'nieuwe leiderschap'. Dit heeft volgens de directeur geleid tot meer vertrouwen tussen medewerkers en leidinggevendenden en ruimte gecreëerd voor medewerkers om hun mening te geven en ideeën in te brengen. Deze werkgever heeft ook een investeringsfonds in het leven geroepen waaruit de ontwikkeling van veelbelovende ideeën gefinancierd worden. Bij voorkeur wordt de ontwikkeling van het idee gedaan door de indiener van het idee, die daar tijd en geld voor krijgt. Meedenken door en tijdig opleiden van uitvoerend personeel bij innovaties is zeer belangrijk. Hij geeft voorbeelden. Metro-bestuurders zijn uitgenodigd om mee te denken over de invoering van zelfrijdende metro's. Enkele bestuurders zitten nu in het ontwikkelingsteam. Zo hoopt men ook de angst voor baanverlies op te vangen. En ter voorbereiding van de introductie van elektrische bussen zijn monteurs vooraf opgeleid en getraind in het onderhoud en de reparatie van deze bussen.

Op basis van deze praktijkervaringen heeft hij een idee over wat nodig is om mensen te bekwamen om leiding te geven aan innovatie. Het zou goed zijn als er een test beschikbaar zou komen waarmee (toekomstige) leiders kunnen onderzoeken hoe innovatief ze zelf

denken. Ook is er behoefte aan middelen om het gesprek te faciliteren tussen leidinggevendenden onderling over innovatief leidinggeven. En de uitkomst daarvan zou dan gekoppeld moeten kunnen worden aan een lijst van cursussen en opleidingen die aansluiten op de leerbehoefte van deze leidinggevendenden.

2.2.2 Resultaten van de netwerkbijeenkomsten

Bij de eerste netwerkbijeenkomst waren vier vertegenwoordigers uit logistieke bedrijven aanwezig. Twee van hen werken bij grote transporteurs. Een deelnemer is eigenaar van een middelgroot bedrijf dat vervoer, warehousing en services levert. En de vierde persoon vertegenwoordigt een kleine logistieke dienstverlener in de voedingsmiddelenindustrie en ook IT-bedrijven die werken aan de digitalisering van logistieke planning. Met deze laatste twee is ook een interview gehouden.

Ter voorbereiding van het gesprek werd een model over 'leidinggeven aan innovatie' ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op een korte literatuurstudie, de interviews en de kennis ontwikkeld in eerder TNO-onderzoek op de terreinen sociale innovatie, adoptie van innovatie en verhoging van innovatiecompetenties. Het model schetst 7 (later teruggebracht tot 6) domeinen waarop competenties voor succesvol leidinggeven aan innovaties ontwikkeld moeten zijn of worden. Deze domeinen zijn: 1) de omgeving van de organisatie (aanvankelijk onderscheiden in directe stakeholders, en instituties en wetgever), 2) de organisatorische condities, 3) mijn directe leidinggevende en hoger management, 4) mijn collega-leidinggevendenden, 5) mijn directe medewerkers/ondergeschikten en 6) ik zelf als individu.

In de discussie werd vooral door één deelnemer naar voren gebracht dat het model te beperkt is. Wat nu niet in het model past is 'disruptief' leiderschap en dat is wel belangrijk. Want verbeteren en vernieuwen is niet genoeg omdat verdienmodellen in de logistiek gaan veranderen. In de toekomst wordt niet meer verdiend op het brengen van pakjes van A naar B, maar op de planning. Dat maakt samenwerken over de bedrijfsgrenzen heen belangrijk.

In de discussie werd duidelijk dat het niet een kwestie is van óf disruptief óf incrementeel (geleidelijk), maar dat er op alle niveaus en steeds aandacht en ruimte moet zijn voor zowel verbeteren als voor experimenteren en ontwikkelen van (radicale) vernieuwingen: dus zowel leiderschap op operationeel als op strategisch niveau. Dat openheid, vertrouwen en feedback op elkaar van belang zijn. Dat mensen moeten worden gestimuleerd om over vernieuwing na te denken, meegenomen in het proces en opgeleid voor nieuwe taken.

Een tool, vergelijkbaar met een 'SWOT-analyse voor innovatie' zou kunnen helpen om bedrijven duidelijk te maken welke acties zij moeten ondernemen om alle betrokkenen bewust te maken van de noodzaak om in beweging te komen.

De tweede netwerkbijeenkomst werd bijgewoond door zes vertegenwoordigers uit de sector. Twee van hen waren er de eerste keer ook bij.

Ter voorbereiding en lerend van de eerste bijeenkomst, hadden de onderzoekers een strategische dimensie aan het model toegevoegd en een aantal paradoxen beschreven die in de vorige bijeenkomst al aan het daglicht waren gekomen. Een voorbeeld daarvan is: disruptief versus incrementeel innoveren.

In groepjes werd over meer paradoxen nagedacht, met als resultaat dat de lijst aanmerkelijk werd uitgebreid. Het begrip 'paradoxen' bleek herkenbaar en toepasbaar.

Volgens de deelnemers was het belangrijk om de tool meer te focussen op een specifieke doelgroep en te versimpelen. Daarom werden de ambities voor de tool tot haalbare doelen toegespitst.

De doelgroep moet zijn: de eigenaar/directeur van een MKB bedrijf en de middelmanager van een grote onderneming.

Het met kaarten een zelfreflectie en vooral ook een gesprek met 'kritische medestanders' oproepen, zou als vorm kunnen worden uitgewerkt.

De inhoud kan niet al te breed zijn, dan wordt het spel te complex. Naast enkele strategische paradoxen, zou het accent moeten liggen op operationele paradoxen waarmee de leider moet kunnen dealen. Want de meeste leidinggevers in deze doelgroep hebben vooral te maken met operationele paradoxen en dit kan er aan bijdragen de organisatie als geheel klaar te maken voor radicalere innovaties.

2.2.3 *Hoe de resultaten verwerkt zijn*

Twee van de interviews vonden plaats vóór de eerste netwerkbijeenkomst en één tussen de twee bijeenkomsten in. Ze hebben op verschillende wijze bijgedragen aan de inhoud en het proces van dit project. De eerste twee interviews hebben mede inspiratie gegeven voor het model in domeinen. Aan deze beide interviews konden in een later stadium ook concrete paradoxen worden ontleend, zoals: 'investeren in medewerkers vs hen vervangen voor nieuwe mensen met nieuwe competenties' en 'economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen' en 'disruptief vs incrementeel innoveren' en 'Belang eigen organisatie maximaliseren vs belangen alle stakeholders optimaliseren'.

Het derde interview gaf veel praktisch inzicht in hoe (uitvoerende) medewerkers bij het innovatieproces betrokken kunnen worden. Vanuit praktijkervaringen heeft deze directeur ook diverse inzichten ontwikkeld in de competenties die leiders in dat proces moeten hebben en hij gaf enkele waardevolle voorzetten voor de door ons beoogde tool. 'Er is behoefte', zei hij, 'aan een soort test die (toekomstige) leiders bij zichzelf kunnen afnemen om te zien hoe ver ze zijn in innovatief denken'. En er zouden middelen ontwikkeld moeten worden die het gesprek faciliteren tussen leiders over wat nodig is om leiding te geven aan innovaties. De uitkomst van deze exercities: een lijst van 'waar ik mij zelf in kan verbeteren' zou dan gekoppeld moeten kunnen worden aan een lijst van cursussen.

Uit de eerste netwerkbijeenkomst vloeide een perspectief-verbreding voort naar het strategische niveau en samenwerking over de bedrijfsgrenzen heen, met name in de logistieke keten, dat wil zeggen de samenwerking tussen bedrijven in die keten.

Maar, zo werd duidelijk, leidinggeven aan innovatie kan niet alleen om strategische vraagstukken gaan, maar moet ook operationele kwesties betreffen. Het is juist de kunst op beide niveaus tegelijk te 'schaken' en die acties op elkaar af te stemmen: de operatie verbeteren én exploreren van nieuwe markten of verdienmodellen.

Tijdens en na deze netwerkbijeenkomst drong zich het begrip 'paradoxen' aan ons op: innovatie is complex en vergt het verenigen van schijnbare tegenstellingen (Fonseca, 2002; Stacey, 2012; Streatfield, 2001). De onderzoekers zijn paradoxen gaan benoemen en beschrijven op basis van benoemde paradoxen in de interviews, tijdens de netwerkbijeenkomsten, literatuur (Collé et al, 2019; Duncan, 1976; Jansen & Crossan, 2009; March, 1991; Prud'homme van Reine & Dankbaar, 2009; Slegers et al., 2013; Slegers-Leijsten, 2015) en algemene inzichten uit de sociale innovatie (Oeij et al., 2010; Pot, 2015 en 2019). Dat ging ook gepaard met de eerste gedachten over een 'dilemma-' of 'paradoxenspel' dat gekoppeld werd aan het idee van een zelftest en groepsdiscussies door de vorm van kaartjes.

De tweede netwerkbijeenkomst werd benut om dit globale idee van inhoud en vorm aan de deelnemers voor te leggen. Het idee om met paradoxen te werken sloeg goed aan en de groep breidde het lijstje dat ze voorgelegd kregen aanmerkelijk uit. Maar de inhoud moest niet te hoogdravend (lees: te ingewikkeld) worden. De doelgroep werd ingeperkt tot MKB-directeuren en middelmanagers, met een accent op operationele innovaties die tevens een voorbereiding zijn op strategische innovaties.

Met deze aanwijzingen werd de tool verder ontwikkeld tot wat nu voorligt.

2.3 Theorie en onderzoek: achtergrond

'Traditioneel' leiderschap is op een top down manier zorgen dat met of door andere mensen doelen worden bereikt: hiërarchisch, bazig, zonder al te veel inspraak van medewerkers. 'Nieuw' leiderschap is zowat het tegenovergestelde. Maar dan nog zijn er verschillende vormen. Volgens Boonstra (2018) gaat het bij leiderschap om een sociaal proces waarin een individueel lid van een groep betekenis geeft aan gebeurtenissen. Leiderschap is samen met anderen een toekomstvisie creëren, relaties onderhouden en samenwerking organiseren om gezamenlijk een toekomst vorm te geven. In deze omschrijving van leiderschap kan iedereen een leiderschapsrol nemen. Leiderschap is dus niet gebonden aan een formele rol of een formele positie. Iedereen kan het initiatief nemen om gezamenlijk een toekomst vorm te geven. Leiderschap is ook mensen inspireren en openstaan voor hun inbreng.

We kunnen stellen dat leiderschap het gezamenlijk vormgeven is aan wat de organisatie wil bereiken. Volgens Boonstra (2018) vindt bij leiderschap een verschuiving plaats van nadruk op planning en controle naar aandacht voor visie, missie en inspiratie. Kenmerkend is volgens hem het volgende:

- › Allereerst gaat het bij leiderschap altijd om de interactie tussen degenen die de leiding krijgen of nemen en degenen die bereid zijn een leider te volgen. Het gaat dus om de relatie tussen mensen en om wederzijdse invloed.
- › Leiderschap gaat dus over activiteiten die mensen samen ondernemen. Over ambities die ze delen, doelen die ze willen realiseren en dromen die ze waar willen maken: zingeving.
- › Leiderschap is daardoor een samenspel tussen leiders en volgers. Geen enkele leider handelt autonoom. Goede leiders weten hoe ze moeten volgen en ze zetten zich ervoor in om volgers tot leiders te maken.
- › Leiderschap in deze vorm blijft a priori gericht op het realiseren van resultaat. Dat kunnen concrete doelen zijn, maar ook het schetsen van een aantrekkelijk en te realiseren toekomstbeeld.
- › Leiderschap betekent tot slot ook het realiseren van (gewenste) verandering. Het gaat in ieder geval niet om het handhaven van de status quo (dat is 'managen' of 'op de winkel passen'). In die zin is leidinggeven per definitie al een innovatieve activiteit.

Leiderschap als hierboven geschetst impliceert investering in menselijk kapitaal

Het doel van dit project, dat plaats vindt in het kader van de Roadmap Sociale Innovatie, is sociale innovatie en leiderschap aan elkaar te koppelen, zodat huidige (en nieuwe) leiders handreikingen krijgen in de transformatie naar een nieuwe werkcultuur. **Sociale innovatie** is het zoeken naar nieuwe manieren om het werk te verbeteren, in overleg tussen werknemers en werkgevers, waardoor bedrijven hun prestatie verbeteren, uitdagende banen scheppen, en daardoor het innovatieve vermogen van de organisatie als geheel versterken. Pot (2015) geeft aan dat sociale innovatie vaak een andere stijl van leiding geven (een participatieve stijl) en een andere invulling van het werkoverleg (processen, werkorganisatie, targets) vraagt. Sociale innovatie betekent vooral dat **medewerkersbetrokkenheid** hoog is, bijvoorbeeld bij verandering en vernieuwing.

Wat is sociale innovatie?:

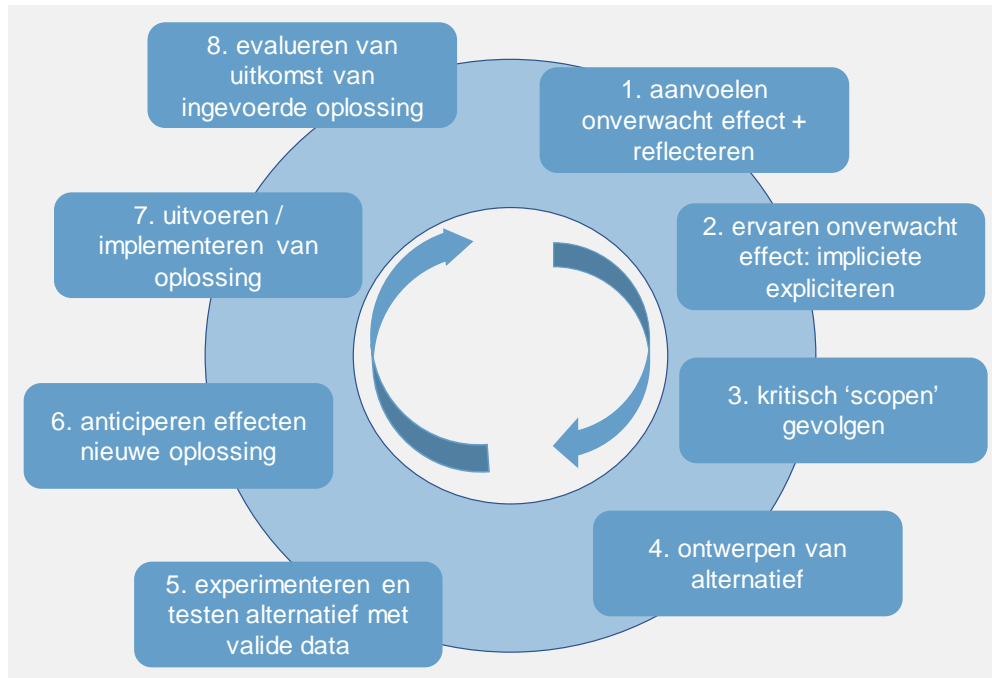
- Ten eerste: er is technologische innovatie, en wil die innovatie goed landen dan moet je ook kijken naar organisatorische en personele aspecten. Deze niet-technologische innovatie wordt aangeduid als sociale innovatie. Sociale innovatie is dus complementair aan technologische innovatie.
- Ten tweede: de gedachte achter sociale innovatie is dat groot belang wordt gehecht aan medewerkersbetrokkenheid. Betrokkenheid bij verandering, vernieuwing en dus innovatie. Hoe kan je die betrokkenheid vergroten? A: structureel, door het werk zo te organiseren dat medewerkers (beslis)ruimte krijgen om mee te doen en mee te innoveren; B: cultureel, door leiderschapsgedrag te tonen dat medewerkers stimuleert en waardeert zodat ze willen meedoen aan innovatie en daartoe uitgenodigd worden.
- Tenslotte: sociale innovatie zijn dus ingrepen ('interventies') in de structuur en cultuur van de organisatie door gerichte maatregelen. Zoals de baaninhoud aanpassen, leiderschapsstijlen veranderen, bepaalde HR maatregelen doorvoeren, het werkproces veranderen van een 'complexe organisatie met simpele banen' in een 'simpele organisatie met complexe banen'.
- "Het zijn niet de problemen in het werk die te veel stress veroorzaken, maar het gebrek aan regelmogelijkheden om die problemen op te lossen" (De Sitter – zie in Pot, 2019).
- Sociale innovatie is daardoor veelzijdig, en best 'moeilijk' om grip op te krijgen. Het doel van sociale innovatie is niet 'leuke dingen doen voor de mensen', maar het is een middel om zowel de bedrijfsprestatie en het innovatieve vermogen te verbeteren, als het werk van medewerkers uitdagend en gezond te houden. Bron: Oeij et al., 2010

Het leiderschap moet uiteindelijk meer innovatie tot stand brengen. Gaspersz (2013) noemt dit innovatieleiderschap. Het voor elkaar krijgen van innovatie vergt het balanceren van schijnbaar onverzoenbare doeleinden: vernieuwing versus budget, tijdsgrenzen, afstemmen van tegengestelde belangen tussen stakeholders en het benutten van uiteenlopende talenten en achtergronden van medewerkers.

Innoveren is het vernieuwen van producten / diensten, van werkprocessen / werkmethoden, en van organisatievormen. Innoveren, zoals wij dat opvatten in dit project, is niet hetzelfde als 'uitvinden' (inventie), maar met name het implementeren (toepassen) van bestaande innovaties, eventueel op maat gemaakt voor de organisatie. De innovatie kan dus betrekking hebben op technologie, software, een methode, maar ook op gedrag (zoals leiderschapsgedrag en samenwerken).

Juist bij innovatie is het bijna onmogelijk om de uitkomsten precies en volledig in te schatten, omdat veel op elkaar inwerkende factoren aanwezig zijn. Juist daarom moeten leiders in staat zijn om in het krachtenspel rond innovatie voorzichtig te opereren en de goede keuzes te maken (Groot & Homan, 2012; Stacey, 2012). Wij wijzen erop dat leidinggeven, vooral in situaties waarbij sturing geven aan innovatie van groot belang is, eigenlijk op te vatten is als 'leiderschap van complexiteit', van dynamiek. Zo iets vergt dat leiders nu eens samenwerken, dan gaan creëren, dan eens controleren, ingrijpen of zelfs de strijd aangaan. Afhankelijk van de omgeving zal een leider of manager anders moeten gaan optreden. Als een manager variërende leiderschapsstijlen kan aannemen, dan helpt dat een team en/of zijn/haar leider om te gaan met schijnbaar onverzoenbare doeleinden: gemengde boodschappen, conflicterende logica's en schijnbare onverenigbaarheden, zoals die zo vaak bij innovatie opduiken (Kassotaki, 2019; King & Badham, 2019; Lawrence et al., 2009). Overigens is leiderschap bij innovatie ook weer niet een black box. We weten best veel over factoren die succesvol leiderschap bevorderen en die bijdragen aan succesvol innoveren. Gelukkig is er

onderzoek dat succesvol leiderschap heeft gereconstrueerd in een achttal stappen, waarin leiders omgaan met een innovatieproject waarin veel verandert of dat zelfs fout dreigt te gaan (zie figuur 1; gebaseerd op Oeij et al., 2017), zoals dat vaak gaat in de praktijk.



Figuur 1: Leiderschap bij innovatie als een onderzoeksmatig proces

Echter, hoe een innovatieproces precies verloopt, weet je niet. De acht stappen zijn meer een logisch houvast dan een recept voor succes.

Niettemin kan 'nieuw leiderschap' wel een voorwaarde zijn voor succesvolle innovatieteams en -organisaties (Oeij, juni 2017). Onderzoek wijst erop dat het succes van teams naast van leiderschap ook afhankelijk is van de mate waarin binnen de teams sprake is van psychologische veiligheid, van leren als team, van 'een stem van het team'. Leiderschap is dus meer een creatief en collectief proces, waarbij leiderschap vormgegeven wordt in dialoog met en tussen medewerkers. In de literatuur heet dit ook wel "gedeeld leiderschap" (Dhondt & Oeij, 2017; zie ook Spillane, 2012 - shared leadership; distributed leadership). De essentie hiervan is dat medewerkers de ruimte krijgen om initiatief te nemen en deel te nemen aan besluitvormingsprocessen, onder andere over innovatie. Het NWO-onderzoek over innovatie-adoptie in logistiek (Oeij et al., 2018) toonde aan dat bedrijven die medewerkers actief betrekken bij dergelijke beslisprocessen ook betere resultaten bereiken: het is dus al een sociaal innovatief 'feit'.

Gedeeld leiderschap is een belangrijk element van sociale innovatie, omdat het toelaat het volledige scala aan kennis en vaardigheden, ervaring en creativiteit van medewerkers te ontsluiten: medewerkersbetrokkenheid wordt concreet vormgegeven. De cultuur binnen de organisatie geeft iedereen de mogelijkheid zelf initiatief te nemen op hun eigen expertisegebied, ongeacht of dit strategisch of operationeel is. Leiderschap gaat om samenwerken en is derhalve een gedeeld proces. Gedeeld leiderschap creëert gezamenlijke richting en doelen juist omdat gebruik wordt gemaakt van de organisatie-brede mogelijkheden voor strategisch denken, gezamenlijke reflectie en leren en inspraak van medewerkers in de

besluitvorming. Ver doorgevoerd, betekent dit dat medewerkers ook zeggenschap hebben op de besluitvorming in het bedrijf, zoals over innovatie-keuzen.

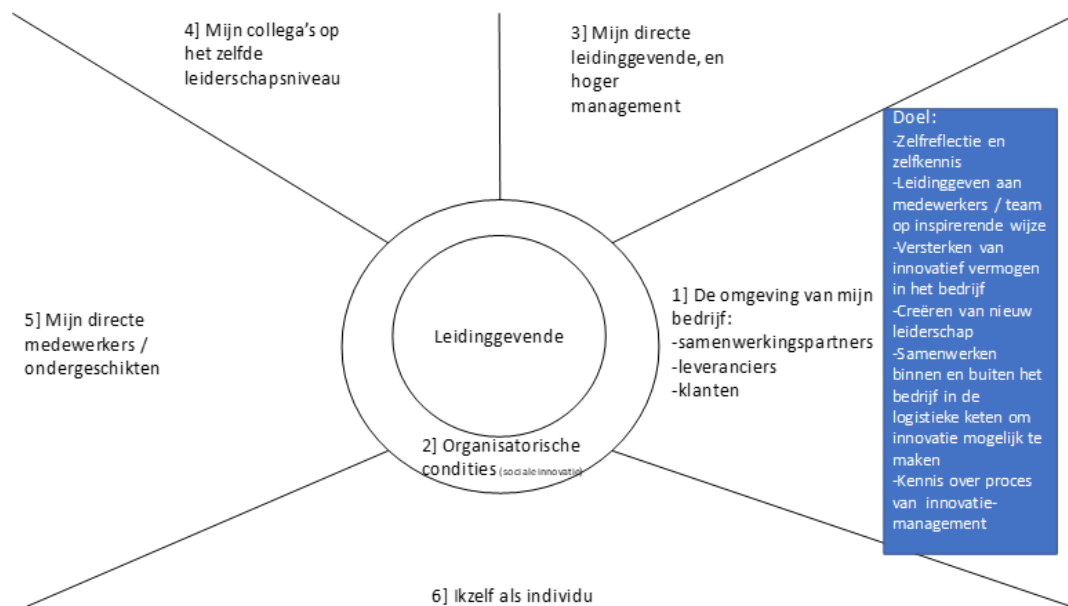
Samenvattend zal in de Tool het volgende worden geïntegreerd:

- › De focus ligt op leidinggeven aan innovatie.
- › Vanuit sociale innovatie houdt dit in dat medewerkers actief worden betrokken.
- › Daardoor is leidinggeven aan innovatie een sociaal proces.
- › Sociale processen bestaan uit interacties met betrokkenen, en de betrokkenen (stakeholders – belanghebbenden, en shareholders – investeerders) zijn aanwezig als: medewerkers van de leidinggevendenden / ondergeschikten, collega-leidinggevendenden in het bedrijf op hetzelfde niveau, hoger management / top management, en externe contacten zoals klanten, leveranciers en vertegenwoordigers van (lokaal) overheidsbestuur en instituties.
- › In dit project ontwikkelen we een tool/instrumentarium voor leidinggevendenden in de logistiek. Dit instrument betreft verschillende aspecten: het eigen gedrag van de leidinggevende, de context en interactie met medewerkers/teamleden, en de relevante omgevingsfactoren van het bedrijf die de speelruimte meebepalen. Ons uitgangspunt is dat gedeeld leiderschap bijdraagt aan een sociaal innovatieve werkcultuur met medewerkersbetrokkenheid. Onze veronderstelling is dat hiervoor het innovatieve vermogen wordt ondersteund. Om gedeeld leiderschap vorm te geven is het raadzaam ook medewerkers te betrekken in het project.
- › Het doel van de Tool is om gebruikers te helpen in het (verbeteren van) leidinggeven aan innovaties. De doelgroep die we met de Tool voor ogen hebben zijn leidinggevendenden in de logistiek, die mede-verantwoordelijk zijn voor (technologische en business) innovatie, op het niveau van middenmanagement in grotere bedrijven en directeur-eigenaren in kleine bedrijven.

2.4 Wat doet de Tool wel en wat niet?

De Tool is een instrument dat als een stroomdiagram loopt van het identificeren van belangrijke 'vaardigheden en guts' waar een leidinggevende aan kan werken naar een overzicht van 'cursussen' die de leidinggevende kan volgen om die 'vaardigheden en guts' te verbeteren: het vergroot het inzicht in de leerdoelen van de leidinggevende over 'leidinggeven aan innovatie' en de cursus die daarbij past.

De Tool is niet zozeer een opleiding of een training die de vaardigheden van leidinggeven aan innovatie helpt aan te leren. De Tool sluit aan bij de interactie-domeinen die we net noemden: medewerkers van de leidinggevendenden / ondergeschikten, collega-leidinggevendenden in het bedrijf op hetzelfde niveau, hoger management / top management, en externe contacten zoals klanten, leveranciers en vertegenwoordigers van (lokaal) overheidsbestuur en instituties. Daarnaast noemen we twee aanvullende domeinen: de persoon zelf (reflectie) en de organisatie, het bedrijf waarin de leidinggevende werkt.



Figuur 2: De zes interactiedomeinen bij leidinggeven aan innovatie

Op elk van de beschreven domeinen in Figuur 2 dient een leidinggevende te beschikken over de juiste competenties. Echter, zoals we al aangaven, is het innovatieproces complex. Daardoor moet een leidinggevende soms omgaan met paradoxale situaties, zoals uiteenlopende belangen. In de Tool benoemen we paradoxen die spelen op elk van de domeinen, en benoemen we de competenties (vaardigheden en attitudes, ofwel 'guts') die nodig zijn om de paradoxen het hoofd te bieden. Vervolgens biedt de Tool een overzicht van cursussen / opleidingen die bijdragen aan het verbeteren van bepaalde competenties. De gebruiker kan daarmee zelf bepalen wat zijn/haar leerdoelen zijn en welk opleidingsaanbod daarop aansluit, en voor zichzelf een keuze maken voor eventuele vervolgstappen. Dat is de 'scope' van de Tool.

2.4.1 Bronnen

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people to learn. Harvard Business Review, May/June, 69 (3), 99-109.
- Boonstra, J. (red.)(2018), Perspectieven op leiderschap. Deventer: Vakmedianet.
- Collé, J., Strikker, L., Van Bree, B. & Sneek, N. (2019) Een onderzoek naar sociale innovatie en vernieuwend leiderschap binnen logistieke organisaties: Universiteit Voor Intelligent Ondernemen en TKI Dinalog, zp.
- Dhondt, S., & Oeij, P. (2017). Gedeeld leiderschap als motor van sociale innovatie. Veranderen om te overleven. In Logistic Yearbook 2017 (pp. 16-25). Zoetermeer: EVO.
- Duncan, R. (1976) The ambidextrous organization: Design dual structures for innovation. In: Kilman R.H.; L.R. Pondy and D. Steven (eds.) The Management of Organization. New York, North Holland. 167-188.
- Fonseca, J. (2002). Complexity and innovation in organizations. Routledge: London.
- Gaspersz, J. (2013). How Leaders Can Build Innovative Organizations. The African Business Review, Jan-Feb, 50-53.

- Groot, N., & Homan, T.H. (2012), Strategising as a complex responsive leadership process. *International Journal of Learning and Change*, 6(3/4),156-170.
- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), 5-18. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.008
- Kassotaki, O. (2019). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*, 48, 37-43. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.10.001>
- King, E., & Badham, R. (2019). Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. *Organizational Dynamics*, 48, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- March, J.G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Oeij, P. (juni 2017). Het belang van de psychologie van de kwartseconde om niet te falen. *O&O Opleiding en Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*, 2, 22-26.
- Oeij, P.R.A., Dorenbosch, L, Klein Hesselink, J. & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Lemma.
- Oeij, P.R.A., Gaspersz, J.B.R., Van Vuuren, T., & Dhondt, S. (2017). Leadership of innovation projects: an illustration of the reflective practitioner and the relation to organisational learning model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(2), 1-20.
- Oeij, P.R.A., Putnik, K., Van der Torre, W., Dhondt, S. & De Vroome, E.M.M. (2018). *Innovatie-adoptie door sociale innovatie in logistiek*. TNO Rapport voor NWO – TKI Logistiek.
- Preenen, P., Vos, M., Van Andel, J., De Heus, Y., Van der Maarel, R. & Dhondt, S. (2018). *Roadmap Sociale Innovatie Topsector Logistiek. Sociale innovatie aanjagen, ontwikkelen en opschalen: Voor een toekomstbestendige logistiek*.Zp:zu.
- Pot, F. (2015). Slimmer werken in de industrie. *Holland Management Review*, 161(mei-juni), 21-26.
- Pot, F. (2019). Eerst organiseren, dan digitaliseren! In: Jaap Uijlenbroek en Zeger van der Wal (red.). *Staat van de Ambtelijke Dienst (STAD) – ‘Technologische en sociale innovatie bij de overheid. Gevolgen voor beleid, bestuur en management’* (pp. 323 - 338). Den Haag: CAOP.
- Prud'homme van Reine, P.R. & Dankbaar, B. (2009). Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen: Standaardrecepten versus dynamisch evenwicht op innovatiedilemma's. *M&O*, 3, mei/juni, 45-59.
- Slegers, R., Keeris, P. & Nievelstein, G. (2013). *Het DNA van de logistieke kameleon. LogistiekDNA: zp*.
- Slegers-Leijsten, R. J. C. (2015). *De logistieke kameleon: Het leiderschap van de logistiek- & supply chain manager in zijn sociale context*. Proefschrift Tilburg University. S.l.: [s.n.].
- Spillane, J. P. (2012). *Distributed leadership*. New York: John Wiley & Sons.

- Stacey, R. (2012). Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity. Abingdon and New York: Routledge.
- Streatfield, P.J. (2001). The paradox of control in organizations. Routledge: London.
- Ten Have, K., Dorenbosch, L.W., Moonen, H.M. & Oeij, P.R.A. (2010). Management door vertrouwen. Naar zelfmanagement en innovatief gedrag. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

3 Instructie om de Tool te gebruiken

3.1 Instructie om de PDF versie gebruiksklaar te maken

De Tool Innovatie Leiderschap is een prototype en nog geen uitwerking in een definitieve vorm. Het prototype is een 'route-bord' met een 'set paradox-kaartjes' en een 'matrixtabel van leiderschapscompetenties bestaand cursusaanbod'.

3.2 Instructie voor de gebruiker van de TIL

De TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP (TIL) is bedoeld voor personen die leidinggeven aan innovatie in de sector logistiek. Deze tool is met name bedoeld voor op personen op middenkaderniveau van een groot bedrijf, en directeur-eigenaren van een midden- en kleinbedrijf, die leidinggeven aan een innovatie. Met innovatie wordt vooral bedoeld: het invoeren van een vernieuwing van een dienst / product, werkwijze of werkmethode, of organisatievorm. Vaak heeft innovatie betrekking op het toepassen van een nieuwe technologie of IT-systeem. Het gaat dus niet per se om het 'uitvinden' van iets nieuws. Met leidinggeven aan innovatie bedoelen we zorgdragen voor het proces van het bedenken wat de innovatie moet zijn, tot het invoeren en mogelijk evalueren van de effecten van de innovatie. Leidinggeven kan wat betreft het gedrag van een leider directief en sturend zijn, maar ook vragend, ondersteunend en stimulerend. Bij het invoeren van innovatie heb je meer gedragsstijlen nodig.

De TIL is een tool om:

- › Voor jezelf te bepalen of je voldoende bekwaam bent in het „leidinggeven aan innovatie“
- › Zo niet, je leerdoelen te bepalen bij „leidinggeven aan innovatie“
- › En vervolgens na te gaan of er een passende cursus of een ander hulpmiddel (zoals een tool of aanvullende informatie) is om te werken aan deze leerdoelen.

VOORWAARDE

De TIL heeft vooral meerwaarde bij kritisch-constructieve zelfreflectie, dat wil zeggen voor gebruikers die willen leren en die bereid zijn hun eigen minpunten onder ogen te zien. Als je hier niet voor open staat geeft deze tool niet het gewenste resultaat.

INTRODUCTIE

Bij leidinggeven aan innovatie heb je te maken met de volgende domeinen:

1. Omgeving van mijn bedrijf: samenwerkingspartners, leveranciers, klanten; financiers, investeerders, overheid en regelgeving
2. Organisatorische condities
3. Mijn directe leidinggevende en hoger management
4. Mijn collega's op hetzelfde leiderschapsniveau / collega leidinggevend
5. Mijn directe medewerkers / ondergeschikten
6. Ikzelf als individu

Succesvol leidinggeven aan innovatie wil zeggen dat je het innovatieproces en de daarbij mogelijke problemen bij elk van de domeinen in goede banen leidt, zodat de uiteindelijke innovatie grote kans van slagen heeft.

WERKWIJZE

De TIL bestaat uit vijf stappen:

Stap 1

Eerst bepaal je welke innovatie of vernieuwing je in jouw bedrijf zou willen invoeren/omschrijf je innovatie-opdracht. Het spel gaat ervan uit dat je leiding geeft aan dit innovatieproces. De innovatie mag heel concreet zijn, maar ook een voorgenomen plan. Bedenk waartoe jouw bedrijf in staat is met deze innovatie en wat de mogelijke ongunstige gevolgen zijn als deze innovatie niet wordt ingevoerd. Schrijf dit op het route-bord. Stel vervolgens vast of het gaat om een operationele of strategische innovatie, of beide. Bij operationele innovaties gaat het om bestaande kennis en technologie, die je voor jouw bedrijf op maat moet maken en invoeren. Bij strategische innovaties gaat het om ingrijpende veranderingen met meer onzekerheden. Bijvoorbeeld nieuwe markten ontginnen, het business-model radicaal wijzigen, of het productie/dienstverleningsproces zeer ingrijpend aanpassen. Als je een strategische innovatie voorbereidt leg dan het accent op de strategische kaartjes.

Stap 2

Je speelt het 'paradox-kaartenspel'. Dit bestaat uit een inhoudsopgave en 48 slides. Op elke slide staat een paradox of een stelling gerelateerd aan leidinggeven aan innovatie. Een paradox is hier een schijnbare tegenstelling of een 'lastig probleem' waar je tegen aan kunt lopen. Lees de paradox op de eerste slide. Bedenk en associeer wat de paradox kan betekenen voor jouw eigen situatie. Hoe vaardig en kundig ben je om met deze paradox om te gaan in het leiding geven aan de innovatie die je hebt benoemd onder stap 1? Nadat je zelf hebt geassocieerd ga je door naar de volgende pagina), en leest de toelichting, en de beschreven 'vaardigheden en guts'. Nu is het zaak zelfkritisch te zijn: als je vindt dat je jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox, doorloop dan stap 3 en 4 voor deze paradox. Is dat niet het geval, ga dan door naar de volgende paradox. Zo werk je alle slides door.

Stap 3

Stel vast welke vaardigheden en guts die op de slide staan bij de paradox voor jou het meest relevant zijn bij de in te voeren innovatie. Bedenk daarbij ook of je vindt dat je jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox tijdens het 'leidinggeven aan innovatie'. Selecteer de vaardigheden en guts waar die voor jou het meest relevant zijn om te verbeteren. Benoem bij de paradox de vaardigheid die je wilt verbeteren en noteer deze op het route-bord bij '3 Mijn Vaardigheden'.

Stap 4

Omcirkel op het route-bord bij welk domein van leidinggeven de door jou bij stap 3 opgeschreven vaardigheden horen. In de PDF-versie kun je het domein aanvinken bij '4 Welke domeinen'. Het juiste domein staat op de voorkant van de kaartjes en je kunt deze stap daarom het beste tegelijkertijd met stap 3 doen. Ga vervolgens terug naar stap 2 en lees de volgende paradox. Ga hiermee door tot je alle kaartjes hebt gespeeld.

Stap 5

Na het spelen van alle kaartjes heb je een aantal vaardigheden genoteerd op het route-bord, tenzij je hebt geoordeeld dat je alle vaardigheden al beheerst. Je hebt diverse domeinen aangekruist. Welk beeld roept dit op bij jezelf? In welk domein zou je welke vaardigheden willen verbeteren? In stap 1 heb je bepaald of het vooral een operationele of strategische

innovatie is. Dit kun je nu ook gebruiken om de meest relevante vaardigheden en guts te selecteren.

Pak de lijst met suggesties voor cursussen en instrumenten. Kijk aan de hand van de vaardigheden waaraan je wilt werken, in welk domeinen deze behoren (stap 3 en 4) en of er bepaalde cursussen / trainingen / opleidingen / tools zijn die jij kan gaan gebruiken/volgen. In de linker kolom van het overzicht staan de zes eerder genoemde domeinen. Daarnaast staan de operationele en strategische paradoxen en de daarbij benodigde vaardigheden en guts. Rechts daarvan staan cursussen / trainingen / opleidingen / tools die hierop aansluiten. Jouw taak is om na te gaan wat je relevant vindt voor jezelf. Noteer dit op het Route-bord.

Hiermee is de toepassing van de Tool klaar. Je bent je bewust van de vaardigheden en guts waarin je jezelf kan verbeteren. Daarnaast heb je een idee met welke cursussen je aan de slag kunt gaan met jouw leerdoelen. Verdiep je op een rustig moment verder in mogelijkheden om jouw leiderschapsvaardigheden in innovatie te verbeteren door de websites goed te bekijken, en ga aan de slag! Naast het overzicht van cursussen bij deze tool kun je ook zelf op zoek gaan naar andere relevante cursussen door bijvoorbeeld te zoeken in de databases van Springest (<https://www.springest.nl>) en Opleiding.nl (<https://www.opleiding.nl>).

ALTERNATIEF: DE 'WELWILLENDE CRITICUS'

Tot dusverre gaat de instructie ervan uit dat je de TIL individueel speelt. Het spel levert meer op wanneer je een persoon erbij betreft die jou goed kent en die constructief kan meedenken met het verbeteren van jouw vaardigheden om leiding te geven aan innovatie. Dat kan een goede collega zijn, maar ook een vriend of jouw partner. Deze 'welwillende criticus' kan je behoeden voor de valkuil – die wij allemaal hebben – om niet kritisch te zijn op jezelf (Argyris, 1991). Anderen zien vaak meer of andere dingen van ons, dan wijzelf. De 'welwillende criticus' kan je als volgt helpen:

- bij het bekijken van de paradoxen meedenken over de beoordeling;
- bij het benoemen van de leerdoelen meedenken met jouw wensen en ontwikkeldoelen en kiezen van een cursus / training / opleiding / tool.

Daardoor selecteer je wellicht een andere cursus / training / opleiding / tool dan wanneer je dit in je eentje zou doen. Als je echt zelfkritisch bent, kun je er alleen maar voordeel bij hebben een 'welwillende criticus' met je mee te laten denken.

Succes!

4 Tool Innovatie Leiderschap

4.1 Beschrijving van de componenten van de TIL

4.1.1 Spelbord

Hieronder is het route-bord afgebeeld (Figuur 3). Aan de linkerzijde is de instructie vermeld, aan de rechterzijde plaatst de gebruiker zijn/haar bevindingen.

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP: Instructie

1 START ⌚ 5 min

Welkom bij de TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP!

Met deze tool ga je stap voor stap kijken naar wat jij nodig hebt bij het leidinggeven aan innovatie.

TIP
Vind iemand die kritisch kan meedenken

Bedenk: wat is de komende innovatie die nodig is? Schrijf bij **1** de antwoorden op de volgende vragen:

- De innovatie is: operationeel/strategisch/beide (Stempel afdoe wat niet van toepassing is)
- Met deze innovatie is ons bedrijf in staat tot:
- Als we deze innovatie niet toepassen, verwacht ik de volgende ongunstige gevolgen:

2 PARADOX- KAARTSPEL ⌚ 30 min

Speel het paradoxen-spel.

Bekijk de slides één voor één. Op elke slide staat een paradox gerelateerd aan leidinggeven aan innovatie. Een paradox is hier een schijnbare tegenstelling of een 'lastig probleem' waar je tegen aan kunt lopen.

Lees de paradox. Bedenk wat de paradox kan betekenen voor jouw eigen situatie. Hoe vaardig, moedig en kundig ben jij om met de paradox om te gaan in het leiding geven aan de innovatie die je hebt benoemd onder **1**? Klik naar de volgende slide, en lees de toelichting.

Nu is het zaak zelfkritisch te zijn: als je vindt dat jij jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox, vul dan onderdeel **3** en **4** in voordat je doorgaat naar de volgende slide.

3 VAARDIGHEDEN ⌚ 10 min

Aan welke vaardigheden en guts die beschreven staan op de slide zou jij kunnen en willen werken?

Vul dit in bij stap **3**.

Als je ook deel **4** hebt ingevuld ga je door naar de volgende slide.

4 DOMEINEN ⌚ 5 min

Arceer bij **4** onder welk domein de verschillende vaardigheden passen (dit staat op de slide).

Domeinen

- Omgeving
- Organisatorische condities
- Hoger management
- Directe collega's
- Directe ondergeschikte
- Ikzelf als individu

5 CURSUSSEN & INSTRUMENTEN ⌚ 10 min

Pak de lijst met suggesties voor cursussen en instrumenten.

Kijk aan de hand van de vaardigheden waaraan je wilt werken en in welk domeinen deze behoren (**3** + **4**) of er bepaalde instrumenten of cursussen zijn die jij kan gaan gebruiken/volgen.

Schrijf deze op bij **5**.

Dit is het einde van deze tool. Bewaar dit ingevulde formulier om het overzicht te bewaren.

Bekijk de relevante links naar cursussen op een rustig moment en bepaal voor jezelf of je die cursussen wilt volgen.

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP: invulformulier

1 MIJN INNOVATIE

1 Innovatie:

2 Kansen:

3 Als we het niet toepassen:

3 MIJN VAARDIGHEDEN

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.

4 WELKE DOMEINEN

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

5 MIJN LIJST MET MOGELIJKE CURSUSSEN EN INSTRUMENTEN

Figuur 3: Route-bord

4.1.2 Paradoxen en kaartjes

Er zijn zes interactiedomeinen waarop een 'leidinggevende aan innovatie' zich kan bekwalen: omgeving, organisatie, hoger management, collega-leidinggevend, ondergeschikten en zichzelf als persoon. Voorts kan de innovatie plaatsvinden op operationeel of strategisch niveau. Op elk van deze domeinen kunnen leiders te maken hebben met paradoxen, die bepaalde competenties vergen om ze goed op te lossen. Hieronder staan de paradoxen. In de Annex is elke paradox uitgewerkt in een 'paradox-kaartje' met een toelichting en benodigde competenties ('vaardigheden en guts'). Dit correspondeert verderop in het spel met cursusaanbod om bepaalde competenties te verwerven.

Rapport TNO 2020 R10712 | 060.41592
© 2020 TNO

17

Tabel 1: Paradoxen op zes interactiedomeinen verdeeld naar het operationele en strategische niveaus van innovatie

	Interactie domeinen	Operationeel (Op.)	Strategisch (St.)
1.	Omgeving: samenwerkingspartners, leveranciers, klanten en financiers, investeerders, overheid en regelgeving	<p>1.Op.1] Belang eigen organisatie maximaliseren vs belangen alle stakeholders optimaliseren</p> <p>1.Op.2] Een innovatie 'van de plank' halen vs zelf een innovatie ontwikkelen: implementeren of innoveren?</p> <p>1.Op.3] Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn vs innoveren omwille van kostenbeheersing</p>	<p>1.St.1] Economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen</p> <p>1.St.2] Bij innovaties uitgaan van economische bedrijfsdoelen vs van medewerkers-belangen</p> <p>1.St.3] Disruptief vs incrementeel innoveren</p> <p>1.St.4] Innoveren in uw bedrijf vs in de gehele logistieke keten</p>
2.	Organisatorische condities: Sociale innovatie	<p>2.Op.1] Ruimte voor medewerkersbetrokkenheid vs efficiëntie</p> <p>2.Op.2] Innovatie toepassen als een technische vs als een sociale innovatie</p> <p>2.Op.3] Bij innovatie investeren in de vereiste nieuwe competenties van medewerkers vs medewerkers vervangen voor mensen met de nieuwe vereiste competenties</p>	
3.	Hoger management	<p>3.Op.1] Belangen van de eigen afdeling vs belangen van hoger management</p> <p>3.Op.2] Managen bottom-up ideeën medewerkers vs top-down ideeën hoger management</p> <p>3.Op.3] Transparante informatievoorziening vs strategisch onthouding informatie.</p>	
4.	Directe collega's zelfde niveau / collega leidinggevenden	<p>4.Op.1] Innoveren vanuit eigen belangen vs vanuit gedeelde belangen</p> <p>4.Op.2] Groepsdenken vs bewust ruimte geven aan tegengeluiden</p> <p>4.Op.3] Innoveren met specialisten vs innoveren met generalisten</p>	

5.	Directe ondergeschikten	<p>5.Op.1] Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie</p> <p>5.Op.2] Sturen op controle vs sturen op vertrouwen</p> <p>5.Op.3] Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten</p>	
6.	Ikzelf als individu: Reflectie op eigen kennis, vaardigheden en attitudes	<p>6.Op.1] Harde skills vs zachte skills</p> <p>6.Op.2] Taakgerichtheid vs creativiteit</p> <p>6.Op.3] Een innovatieproces aansturen gebaseerd op feiten vs op meningen of 'guts'?</p>	6.St.1] Risico nemen vs risico mijden

4.1.3 *Leerdoelen en overzicht van cursussen en trainingen*

In februari 2020 is een inventarisatie gemaakt van cursussen, trainingen, opleidingen en tools over leidinggeven aan innovatie, zo veel mogelijk in relatie tot de logistiek en betrekking hebbend op de vaardigheden beschreven op de paradox-kaarten. Er is specifiek gezocht op de TKI Dinalog websites en de KennisDC Logistiek websites. Via google is er gezocht met de 'vaardigheden en guts' beschreven op de paradox-kaarten als zoektermen in combinatie met "opleiding", "cursus", "tool", "training" of "masterclass". Optioneel zijn de zoektermen "innovatie" en "logistiek" toegevoegd om specifiek aanbod te vinden. Bij gevonden aanbieders van opleidingen/cursussen/masterklassen is het hele portfolio bekeken. Daarnaast zijn relevante cursussen / trainingen / opleidingen / tools toegevoegd die bekend waren bij de projectgroep en de taskforce SI.

Vervolgens is voor elke cursus / training / opleiding / tool gekeken op welke vaardigheden van de paradox-kaarten ze betrekking hebben. Hiermee zijn cursussen / trainingen / opleidingen / tools in het cursusoverzicht ingedeeld bij de relevante domeinen. Met behulp van de prioritering van vaardigheden op het route-bord kan de speler in het cursusoverzicht gemakkelijk terugvinden welke cursussen / trainingen / opleidingen / tools mogelijk interessant zijn. Om een snel beeld te krijgen van elke cursus is de inhoud van de cursus kort beschreven, evenals de locatie, kosten en duur van de cursus. De lijst met cursussen is bijgevoegd als Annex. De lijst streeft niet naar volledigheid. Naast deze lijst met cursussen kunnen spelers zelf opzoek gaan naar cursussen door bijvoorbeeld te zoeken in de databases van Springest (<https://www.springest.nl>), Opleiding.nl (<https://www.opleiding.nl>) en Massive Open Online Courses (www.mooc-list.com).

Hieronder is een (niet goed leesbaar) screenshot van het cursusoverzicht afgebeeld van het tweede domein (organisatorische condities). Van links naar rechts is het volgende afgebeeld: Domein, paradox-kaartjes, relevante vaardigheden, cursussen, inhoud van de cursussen, locatie, kosten en duur van de cursus en de link naar de cursus. Rechts op de pagina is een link te vinden naar de betreffende cursussen.

Domein	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
5 Mijn directe medewerkers/ondergeschikten	5.Op.1] Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie 5.Op.2] Sturen op controle vs sturen op vertrouwen 5.Op.3] Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten	Operationeel - Medewerkers bottom-up betrekken bij innovatie - Zowel te sturen op productie/resultaat als op kritisch meedanken - Medewerkers uitdagen om out of the box te laten denken - Vernieuwing ontlocken vanuit medewerkers - Omgaan met mogelijk ontslag of omscholing van medewerkers - Vanuit getuivwaardigheid met medewerkers praten over veranderingen (in werk) - Diversiteit in afdeling kunnen verhogen - Op eigen rol en gedrag kunnen reflecteren - Effect innovatie op kwantitatieve en kwalitatieve targets bepalen - Effect innovatie op nieuwe competenties bepalen - Effect innovatie op kwaliteit werk bepalen - Balans vinden tussen economische en sociale opbrangsten	Organization Culture Assessment Instrument	- Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuortypen: Hiërarchische cultuur; Markt cultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. - Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management.	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument
			Leiderschap en innovatie	- Je weet hoe de motiveer en het zelfsturend vermogen aan te spreken - Je weet hoe je vertrouwen en verbinding creëert, terwijl je op afstand stuurt - Je kunt innovatie bevorderen, zonder daar zelf een formele rol in te spelen - Je hebt kennis van de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap - Je weet wie je bent als leider en weet hoe koers te varen voor je organisatie	Zaitboom of Amersfoort	Rond €500	1 dag	https://www.sn.nl/opleidingen/leiderschap-en-innovatie/
			Innoveren kun je leren	- Medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces; - Medewerkers inzicht geven in verschillende typen werknemers en het management, en; - Medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen.	Online	Open Materiaal	30-40minuten	https://www.dinabos.nl/wp-content/uploads/2018/09/TNO-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			Project & Change Management in de logistiek	- Praktische aanbevelingen voor het samenstellen van een divers team - Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming	Online	Open Materiaal	41 pagina's	https://www.innovatiefinanciers.nl/sites/default/files/files/field/billage/oolboos_verschil_benut_wv_.pdf
			Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport	- Project & Change Management laat zien hoe medewerkers zelf mee kunnen werken aan een veranderingsproject binnen de eigen organisatie. Deze masterclass is uitermate geschikt voor Logistiek managers die voor een verandertraject staan. - Urgentie van verandering - Geïntegreerd model van verandermanagement - Implementatie van veranderingen - Inleiding projectmanagement - Plan van aanpak - Managementrol in projecten - Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport	Utrecht	Rond €1500	5 vonden	https://www.euroedex.nl/opleidingen/logistiek-management/masterclass-project-change-management/project-change-management
					online	Open Materiaal	Halve dag	https://www.dinabos.nl/mooc/

5 Evaluatie van het project en blik vooruit

5.1 Evaluatie

De TIL is geëvalueerd met behulp van 11 personen die de TIL hebben bekeken of die samen met een TNO-er het 'spel' hebben gespeeld:

- › 1 respondent op de schriftelijke versie
- › 1 respondent op de gedigitaliseerde versie
- › 9 deelnemers Jong Logistiek E-event [22 april 2020]

De schriftelijke versie is toegestuurd naar circa 25 deelnemers aan de werkbijeenkomsten en interviews, en vertegenwoordigers van branche-gerelateerde organisaties. Daarop heeft één persoon direct gereageerd, en een tweede nadat we van de schriftelijke versie een gedigitaliseerde versie hadden gemaakt die kon worden gebruikt zonder dat alle elementen uitgeknipt hoefden te worden. Het feit dat de respons laag is, wijten we aan het uitbreken van de COVID19-crisis in deze periode (maart 2020). De overige negen deelnemers waren personen die ook meededen aan 'De Logistieke Speedate – digital edition', georganiseerd door Jong Logistiek Nederland (JLN) op 22 april 2020. Tijdens dit event was de TIL aangeboden als een parallelle sessie voor de deelnemers, alle studenten aan een opleiding in de logistiek of werkende jonge logistieke professionals.

Hieronder benoemen we de belangrijkste evaluatieve bevindingen, dat wil zeggen, de oordelen van deze 'gebruikers':

Positieve punten:

- › Nuttig en welkom instrument
- › Doel van tool is duidelijk (namelijk inzicht in te verbeteren vaardigheden en inzicht in richting voor cursussen).
- › Route-bord is overzichtelijk
- › Prettig om een overzicht van cursussen te hebben
- › Dwingt tot reflectie en geeft inzicht / verhoogt het bewustzijn
- › Nuttige manier om aandacht te besteden aan sociale innovatie
- › 'Leuk om te spelen'

Minder Positieve punten:

- › Omslachtige manier om leerdoelen te achterhalen: kan dat niet beter met een vragenlijst?
- › Benadering (waaronder taalgebruik) is behoorlijk wetenschappelijk: past dat genoeg bij sector?
- › Relatie tussen paradoxen en vaardigheden is niet altijd eenduidig
- › Het spel samen doen met een ander is beter (n.b. ons advies om een welwillende criticus te betrekken, komt hieraan tegemoet)
- › De papieren versie vergt leeswerk (drempel); handiger is een app of (een beter leesbare) internetpagina die je 'meeneemt aan de hand van opdrachten'
- › Vormgeving kan beter (app of website?), zoals overzicht cursussen (uitvouw-menu)
- › Begeleiding is erg prettig (lees: zonder zou het lastiger zijn)
- › Soms lijkt sprake te zijn van overlap bij de paradox-kaartjes.

Conclusie:

- › Het beeld is overwegend positief, hoewel weinigen het spel volledig hebben kunnen spelen (dat duurt minstens 1 uur).
- › Er zijn geen werkelijk negatieve reacties.
- › De suggesties / constructieve kritiek zijn als adviezen bruikbaar voor een follow-up versie (buiten scope van het huidige project).

5.2 Aanbevelingen en suggesties voor vervolgstappen

De status van de Tool Innovatie Leiderschap is een prototype, een mock-up, of wel een model waarmee een gebruiker 'het spel' kan spelen, maar waarvan de vormgeving nog kan worden verbeterd, hetzij als hardware (zoals een bordspel), hetzij als een software-applicatie (zoals een app voor een smartphone). Verdere vormgeving en uitwerking valt buiten de scope van de onderhavige opdracht. Niettemin kunnen we wel aanbevelingen doen op basis van de evaluatieve stappen om de bruikbaarheid te vergroten.

1. Het verdient aanbeveling van de TIL een software-applicatie te maken zodat de gebruiker wordt 'meegenomen' in de opdrachten zonder vooraf veel leeswerk te moeten doen. Dit maakt het instrument laagdrempeliger en verkleint de kans op afhaken. Bovendien is het mogelijk op basis van antwoorden uit te komen bij een aanbod van cursussen.
2. Het is van belang het cursusaanbod geregeld te actualiseren.
3. Het is van belang dat de Tool via het internet vindbaar is, Bijvoorbeeld via de kennisbox van Kennis DC Logistiek, via TKI Dinalog, via het Landelijk Platform Logistiek (LPO).
4. Het is zinvol de Tool te dissemineren in de praktijk, zoals via de webinars van de Topsector Logistiek, het congres van de Topsector Logistiek, de verkiezing van Logistiek manager van het jaar.
5. Aanbevolen wordt om de Tool kenbaar te maken bij het onderwijs, en om er publiciteit aan te geven via nieuwsbrieven van Topsector Logistiek, Sharehouse, en Logistiek.nl.
6. Het is van belang het taalgebruik in de Tool optimaal af te stemmen op de doelgroep.
7. Overwogen kan worden (ook) een vragenlijstversie te maken om de leerdoelen van gebruikers vast te stellen.

6 Annex: Tool Innovatie - TIL

De Annex bevat de TIL als 'spel'. De mogelijkheid bestaat dit in kleur uit te printen en de paradox-kaartjes uit te knippen en dubbel te vouwen zodat een onder- en bovenzijde ontstaan met tekst. De tabel met leerdoelen en cursusaanbod is overzichtelijk als print, maar de links werken alleen indien deze worden aangeklikt op een tablet of computerscherm met een internetverbinding.

Naast deze 'knip en plakversie' is er een digitale versie die kan worden gespeeld op het computerscherm. De link naar dit document wordt toegevoegd op een volgende versie van dit rapport. Indien u interesse heeft in deze gratis digitale versie van de TIL stuurt u een verzoek per email naar gerben.hulsegge@tno.nl of peter.oeij@tno.nl

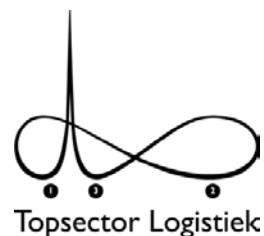
TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP (TIL)

Leidinggeven aan innovatie in de logistiek

Prototype

Gerben Hulsegge, Peter Oeij, Fietje Vaas
m.m.v. Liesbeth van den Berg, Nico Rosenkrantz en Malte Steinhoff

Leiden 2020



7 Instructie om te tool te gebruiken

De TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP (TIL) is bedoeld voor personen die leidinggeven aan innovatie in de sector logistiek. Deze tool is met name bedoeld voor personen op middenkaderniveau van een groot bedrijf, en directeur-eigenaren van een midden- en kleinbedrijf, die leidinggeven aan een innovatie. Met innovatie wordt vooral bedoeld: het invoeren van een vernieuwing van een dienst / product, werkwijze of werkmethode, of organisatievorm. Vaak heeft innovatie betrekking op het toepassen van een nieuwe technologie of IT-systeem. Het gaat dus niet per se om het 'uitvinden' van iets nieuws. Met leidinggeven aan innovatie bedoelen we zorgdragen voor het proces van het bedenken wat de innovatie moet zijn, tot het invoeren en mogelijk evalueren van de effecten van de innovatie. Leidinggeven kan wat betreft het gedrag van een leider directief en sturend zijn, maar ook vragend, ondersteunend en stimulerend. Bij het invoeren van innovatie heb je meer gedragsstijlen nodig.

De TIL is een tool om:

- › Voor jezelf te bepalen of je voldoende bekwaam bent in het „leidinggeven aan innovatie“
- › Zo niet, je leerdoelen te bepalen bij „leidinggeven aan innovatie“
- › En vervolgens na te gaan of er een passende cursus of een ander hulpmiddel (zoals een tool of aanvullende informatie) is om te werken aan deze leerdoelen.

VOORWAARDE

De TIL heeft vooral meerwaarde bij kritisch-constructieve zelfreflectie, dat wil zeggen voor gebruikers die willen leren en die bereid zijn hun eigen minpunten onder ogen te zien. Als je hier niet voor open staat geeft deze tool niet het gewenste resultaat.

INTRODUCTIE

Bij leidinggeven aan innovatie heb je te maken met de volgende domeinen:

1. Omgeving van mijn bedrijf: samenwerkingspartners, leveranciers, klanten; financiers, investeerders, overheid en regelgeving
2. Organisatorische condities
3. Mijn directe leidinggevende en hoger management
4. Mijn collega's op hetzelfde leiderschapsniveau / collega leidinggevend
5. Mijn directe medewerkers / ondergeschikten
6. Ikzelf als individu

Succesvol leidinggeven aan innovatie wil zeggen dat je het innovatieproces en de daarbij mogelijke problemen bij elk van de domeinen in goede banen leidt, zodat de uiteindelijke innovatie grote kans van slagen heeft.

WERKWIJZE

De TIL bestaat uit vijf stappen:

Stap 1

Eerst bepaal je welke innovatie of vernieuwing je in jouw bedrijf zou willen invoeren/omschrijf je innovatie-opdracht. Het spel gaat ervan uit dat je leiding geeft aan dit innovatieproces. De innovatie mag heel concreet zijn, maar ook een voorgenomen plan. Bedenk waartoe jouw bedrijf in staat is met deze innovatie en wat de mogelijke ongunstige gevolgen zijn als deze innovatie niet wordt ingevoerd. Schrijf dit op het route-bord. Stel vervolgens vast of het gaat om een operationele of strategische innovatie, of beide. Bij operationele innovaties gaat het

om bestaande kennis en technologie, die je voor jouw bedrijf op maat moet maken en invoeren. Bij strategische innovaties gaat het om ingrijpende veranderingen met meer onzekerheden. Bijvoorbeeld nieuw markten ontginnen, het business-model radicaal wijzigen, of het productie/dienstverleningsproces zeer ingrijpend aanpassen. Als je een strategische innovatie voorbereidt leg dan het accent op de strategische kaartjes.

Stap 2

Je speelt het 'paradox-kaartenspel'. Dit bestaat uit een inhoudsopgave en 48 slides. Op elke slide staat een paradox of een stelling gerelateerd aan leidinggeven aan innovatie. Een paradox is hier een schijnbare tegenstelling of een 'lastig probleem' waar je tegen aan kunt lopen. Lees de paradox op de eerste slide. Bedenk en associeer wat de paradox kan betekenen voor jouw eigen situatie. Hoe vaardig en kundig ben je om met deze paradox om te gaan in het leiding geven aan de innovatie die je hebt benoemd onder stap 1? Nadat je zelf hebt geassocieerd ga je door naar de volgende pagina), en lees de toelichting, en de beschreven 'vaardigheden en guts'. Nu is het zaak zelfkritisch te zijn: als je vindt dat je jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox, doorloop dan stap 3 en 4 voor deze paradox. Is dat niet het geval, ga dan door naar de volgende paradox. Zo werk je alle slides door.

Stap 3

Stel vast welke vaardigheden en guts die op de slide staan bij de paradox voor jou het meest relevant zijn bij de in te voeren innovatie. Bedenk daarbij ook of je vindt dat je jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox tijdens het 'leidinggeven aan innovatie'. Selecteer de vaardigheden en guts waar die voor jou het meest relevant zijn om te verbeteren. Benoem bij de paradox de vaardigheid die je wilt verbeteren en noteer deze op het route-bord bij '3 Mijn Vaardigheden'.

Stap 4

Omcirkel op het route-bord bij welk domein van leidinggeven de door jou bij stap 3 opgeschreven vaardigheden horen. In de PDF-versie kun je het domein aanvinken bij '4 Welke domeinen'. Het juiste domein staat op de voorkant van de kaartjes en je kunt deze stap daarom het beste tegelijkertijd met stap 3 doen. Ga vervolgens terug naar stap 2 en lees de volgende paradox. Ga hiermee door tot je alle kaartjes hebt gespeeld.

Stap 5

Na het spelen van alle kaartjes heb je een aantal vaardigheden genoteerd op het route-bord, tenzij je hebt geoordeeld dat je alle vaardigheden al beheerst. Je hebt diverse domeinen aangekruist. Welk beeld roept dit op bij jezelf? In welk domein zou je welke vaardigheden willen verbeteren? In stap 1 heb je bepaald of het vooral een operationele of strategische innovatie is. Dit kun je nu ook gebruiken om de meest relevante vaardigheden en guts te selecteren.

Pak de lijst met suggesties voor cursussen en instrumenten. Kijk aan de hand van de vaardigheden waaraan je wilt werken, in welk domeinen deze behoren (stap 3 en 4) en of er bepaalde cursussen / trainingen / opleidingen / tools zijn die jij kan gaan gebruiken/volgen. In de linker kolom van het overzicht staan de zes eerder genoemde domeinen. Daarnaast staan de operationele en strategische paradoxen en de daarbij benodigde vaardigheden en guts. Rechts daarvan staan cursussen / trainingen / opleidingen / tools die hierop aansluiten. Jouw taak is om na te gaan wat je relevant vindt voor jezelf. Noteer dit op het Route-bord.

Hiermee is de toepassing van de Tool klaar. Je bent je bewust van de vaardigheden en guts waarin je jezelf kan verbeteren. Daarnaast heb je een idee met welke cursussen je aan de

slag kunt gaan met jouw leerdoelen. Verdiep je op een rustig moment verder in mogelijkheden om jouw leiderschapsvaardigheden in innovatie te verbeteren door de websites goed te bekijken, en ga aan de slag! Naast het overzicht van cursussen bij deze tool kun je ook zelf opzoek gaan naar andere relevante cursussen door bijvoorbeeld te zoeken in de databases van Springest (<https://www.springest.nl>) en Opleiding.nl (<https://www.opleiding.nl>).

ALTERNATIEF: DE 'WELWILLENDE CRITICUS'

Tot dusverre gaat de instructie ervan uit dat je de TIL individueel speelt. Het spel levert meer op wanneer je een persoon erbij betreft die jou goed kent en die constructief kan meedenken met het verbeteren van jouw vaardigheden om leiding te geven aan innovatie. Dat kan een goede collega zijn, maar ook een vriend of jouw partner. Deze 'welwillende criticus' kan je behoeden voor de valkuil – die wij allemaal hebben – om niet kritisch te zijn op jezelf. Anderen zien vaak meer of andere dingen van ons, dan wijzelf. De 'welwillende criticus' kan je als volgt helpen:

- bij het bekijken van de paradoxen meedenken over de beoordeling;
- bij het benoemen van de leerdoelen meedenken met jouw wensen en ontwikkeldoelen en kiezen van een cursus / training / opleiding / tool.

Daardoor selecteer je wellicht een andere cursus / training / opleiding / tool dan wanneer je dit in je eentje zou doen. Als je echt zelfkritisch bent, kun je er alleen maar voordeel bij hebben een 'welwillende criticus' met je mee te laten denken.

Succes!

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP: Instructie

Welkom bij de TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP!

Met deze tool ga je stap voor stap kijken naar wat jij nodig hebt bij het leidinggeven aan innovatie.



1 START 5 min

Bedenk: wat is de komende innovatie die nodig is? Schrijf bij **1** de antwoorden op de volgende vragen:

1. De innovatie is: operationeel/strategisch/beide (streep door wat niet van toepassing is)
2. Met deze innovatie is ons bedrijf in staat tot:
3. Als we deze innovatie niet toepassen, verwacht ik de volgende ongunstige gevolgen:

2 PARADOX- KAARTSPEL 30 min

Speel het paradoxen-spel.

Bekijk de slides één voor één. Op elke slide staat een paradox gerelateerd aan leidinggeven aan innovatie. Een paradox is hier een schijnbare tegenstelling of een 'lastig probleem' waar je tegen aan kunt lopen.

Lees de paradox. Bedenk wat de paradox kan betekenen voor jouw eigen situatie. Hoe vaardig, moedig en kundig ben jij om met de paradox om te gaan in het leiding geven aan de innovatie die je hebt benoemd onder **1**? Klik naar de volgende slide, en lees de toelichting.

Nu is het zaak zelfkritisch te zijn: als je vindt dat jij jezelf kunt verbeteren in het omgaan met deze paradox, vul dan onderdeel **3** en **4** in voordat je doorgaat naar de volgende slide.

3 VAARDIGHEDEN 10 min

Aan welke vaardigheden en guts die beschreven staan op de slide zou jij kunnen en willen werken?

Vul dit in bij stap **3**.

Als je ook deel **4** hebt ingevuld ga je door naar de volgende slide.

4 DOMEINEN 5 min

Arceer bij **4** onder welk domein de verschillende vaardigheden passen (dit staat op de slide).

Domeinen

1. Omgeving
2. Organisatorische condities
3. Hoger management
4. Directe collega's
5. Directe ondergeschikte
6. Ikzelf als individu

5 CURSUSSEN & INSTRUMENTEN 10 min

Pak de lijst met suggesties voor cursussen en instrumenten.

Kijk aan de hand van de vaardigheden waaraan je wilt werken en in welk domeinen deze behoren (**3** + **4**) of er bepaalde instrumenten of cursussen zijn die jij kan gaan gebruiken/volgen.

Schrijf deze op bij **5**.

Dit is het einde van deze tool.

Bewaar dit ingevulde formulier om het overzicht te bewaren.

Bekijk de relevante links naar cursussen op een rustig moment en bepaal voor jezelf of je die cursussen wilt volgen.

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP: invulformulier

1 MIJN INNOVATIE

1 Innovatie: operationeel | strategisch | beide

2 Kansen:

3 Als we het niet toepassen:

3 MIJN VAARDIGHEDEN

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.

4 WELKE DOMEINEN

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

5 MIJN LIJST MET MOGELIJKE CURSUSSEN EN INSTRUMENTEN

PARADOXNUMMER 1 Op 1 Omgeving	PARADOXNUMMER 1 Op 2 Omgeving	PARADOXNUMMER 1 Op 3 Omgeving
<p>Belang eigen organisatie maximaliseren vs belangen alle stakeholders optimaliseren</p>	<p>Een innovatie 'van de plank' halen vs zelf een innovatie ontwikkelen: implementeren of innoveren?</p>	<p>Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn vs innoveren omwille van kostenbeheersing</p>
<p>Leiding geven aan een innovatie betekent vaak een nieuwe / goede relatie creëren met toeleveranciers en/of klanten. En 'de liefde kan niet van één kant komen'. Dus moet er ook van afstemmen en samen ontwikkelen sprake zijn: co-creatie. Maar soms moeten de belangen van de eigen organisatie vooropgesteld worden.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De verwachtingen van stakeholders af te stemmen op de innovatie(doelen)? • De belangen van deze externe partners te overzien? • Te kunnen bepalen wanneer je de innovatie beter zelf kunt doen of juist co-creatie aangaat? • Met deze externe partners succesvol te overleggen of te onderhandelen en risico's te delen? • De bereikte onderhandelingsresultaten intern bij jouw managers, collega's en medewerkers te verdedigen? 	<p>Een vernieuwing kan helemaal nieuw zijn of elders al eens toegepast: 'new to the world' of 'new to the firm'. Het maakt heel wat uit of je een bestaande innovatie implementeert of dat je iets nieuws ontwikkelt, bijvoorbeeld met leveranciers of kennisinstellingen.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te bepalen wat het best past bij de strategische doelen van het bedrijf: een nieuwe technologie kopen of iets nieuws ontwikkelen? • Hoe je de benodigde kennis, expertise, technologie van buiten naar binnen haalt? • Hoe u een project opzet om een verbetering of een ingrijpende vernieuwing in goede banen te leiden? • De samenwerking met externe partners vorm te geven? 	<p>Het is van groot belang om met je tijd mee te gaan en de mogelijkheden van de moderne technologie te benutten, dat doen de concurrenten ook. Maar het is ook van belang te innoveren om kostenefficiënt te opereren (operational excellence). Vaak is op korte termijn kostenbesparing nodig, maar vraagt overleven op langere termijn risico's nemen. Hoe weeg je deze doelen af?</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een kosten-batenafweging te maken? • Zo nodig te innoveren zonder een sluitende business-case? • Een sterkte-zwakte analyse te maken, in het Engels SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)? • De korte- en lange termijneffecten te overzien? • Een plan te maken om te risico's te beperken (risico-management plan)?

PARADOXNUMMER 2 Op 1 Organisatorische condities	PARADOXNUMMER 2 Op 2 Organisatorische condities	PARADOXNUMMER 2 Op 3 Organisatorische condities
<p>Ruimte voor medewerkersbetrokkenheid vs efficiëntie</p>	<p>Innovatie toepassen als een technische vs als een sociale innovatie</p>	<p>Bij innovatie investeren in de vereiste nieuwe competenties van medewerkers vs medewerkers vervangen voor mensen met de nieuwe vereiste competenties</p>
<p>Als alle medewerkers betrokken zijn geweest bij een innovatie, gaat de adoptie ervan gemakkelijker. Maar iedereen betrekken kost tijd en geld, terwijl de innovatie vaak juist bedoeld is om betere resultaten te verkrijgen. Hoe houden we de ‘menselijke maat’ en bereiken toch ons doel?</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met medewerkers constructief een gesprek te voeren over het invoeren van een innovatie? • Te luisteren naar medewerkers en gehoor te geven aan zinnige opmerkingen? • Ruimte te scheppen voor medewerkers-inbreng, fouten te tolereren en experimenteeruimte te bieden? • Eenzijdige druk op efficiëntieverbetering te nuanceren? 	<p>Bij innovatie denkt men vaak aan het invoeren of ontwikkelen van een nieuwe techniek. Dat vergt dan alle aandacht. Maar deze nieuwe technieken zullen pas gaan werken en tot hun recht komen als gelijktijdig aan vernieuwing van de organisatie van het werk, vernieuwing van de competenties en de arbeidsrelaties wordt gewerkt; met andere woorden aan sociale innovatie.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te bepalen welke organisatorische aspecten van belang zijn bij het invoeren van een innovatie, dat wil zeggen ‘aan welke knoppen je moet draaien’? • Medewerkers goed voor te bereiden op het invoeren van een innovatie, en welke rol hen hierbij het beste past? • Zorg te dragen voor een sfeer van openheid en vertrouwen waarin alle betrokkenen hun zegje kunnen doen? 	<p>Door innovatie worden meestal andere eisen aan competenties en vaardigheden gesteld. Trainingen en cursussen kunnen de adoptie en overgang vergemakkelijken. Maar het kan ook nodig zijn (een deel van de) medewerkers te vervangen voor nieuwe mensen met de juiste competenties.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te bepalen welke nieuwe skills en competenties nodig zijn voor medewerkers? • Tijd, ruimte, middelen om scholing en training te regelen voor medewerkers? • Een balans te vinden tussen meenemen en vernieuwen van het personeelsbestand? • Afscheid te nemen van mensen met achterhaalde kwalificaties en hen toch een goed perspectief te bieden?

PARADOXNUMMER 3 Op 1 Hoger management	PARADOXNUMMER 3 Op 2 Management	PARADOXNUMMER 3 Op 3 Management
Belangen van de eigen afdeling vs belangen van hoger management	Managen bottom-up ideeën medewerkers vs top-down ideeën hoger management?	Transparante informatievoorziening vs strategisch onthouding informatie
<p>Bij innovaties kunnen afdelingsbelangen afwijken van die van hoger management, en soms ondergesneeuwd raken. Bijvoorbeeld goed, veilig werken zonder stress voor de medewerkers vs druk op productie en efficiëntie. Als leider van een innovatie dien je de belangen goed te scheiden en ervoor te zorgen dat beide belangen voldoende en op een afgewogen wijze behartigd worden.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De druk van het hogere management te weerstaan, en ook die van medewerkers als dat nodig is? • Een goede belangenverdeling qua inhoud vorm te geven op basis van uw kennis en ervaring? • Aan een goede belangenverdeling uitvoering te geven in het innovatietraject? 	<p>Bij een innovatie zijn er wensen, verwachtingen, belangen en eisen vanuit de top waar je rekening mee moet houden, maar er zijn tevens wensen, verwachtingen, belangen en eisen vanaf de vloer in jouw afdeling, waar je voor staat. In het contact met jouw leidinggevenden ben jij degene die deze twee 'pakketten van eisen' op elkaar moet afstemmen.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te zorgen dat goede ideeën van medewerkers terecht komen bij hoger management? • Top-down ideeën van hoger management geaccepteerd te krijgen door medewerkers? • Compromissen, strategieën en processen te bedenken om hiermee om te gaan? 	<p>Wanneer informeer je de medewerkers volledig en wanneer niet? Welke medewerkers informeer je meer dan andere? Welke informatie verschaf je?</p> <p>Bij innovatie in bedrijven worden vaak meerdere medewerkers geraakt. Als de effecten positief zijn, is informeren geen punt. Maar wat als er banen op het spel staan?</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenen zodanig te informeren dat de algehele sfeer en stemming positief blijven? • Een communicatieplan en strategie te ontwerpen voor de hele duur van het innovatieproces? <p>Personen die een vervelende boodschap (van je) krijgen te steunen en verder te helpen?</p>

PARADOXNUMMER 4 Op 1 Hoger management	PARADOXNUMMER 4 Op 2 Management	PARADOXNUMMER 4 Op 3 Management
<p>Innoveren vanuit eigen belangen vs vanuit gedeelde belangen</p>	<p>Groepsdenken vs bewust ruimte geven aan tegengeluiden</p>	<p>Innoveren met specialisten vs innoveren met generalisten</p>
<p>Bij innovatie zijn vaak meerdere afdelingen betrokken. En er kunnen belangentegenstellingen zijn tussen deze afdelingen. Soms moet je synergie vinden tussen al die belangen, soms moet je de kaas niet van je brood laten eten en de afdelingsbelangen behartigen.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet het maximale resultaat voor de afdeling na te streven, maar het optimale voor de hele organisatie? • Compromissen te sluiten en die bij jouw medewerkers te verdedigen? • Eigen belangen te verdedigen en je ook te verplaatsen in belangen van anderen? 	<p>Het is prettig om als een hechte, homogene groep aan een innovatie te werken. En om al te kritische collega's buiten te sluiten. Maar dat is een risico op tunnelvisie-denken (groepsdenken) en onbedoelde 'vriendjespolitiek'. Het kan belangrijk zijn 'tegengeluiden' toe te staan om de kwaliteit van de besluiten te verhogen en een breder draagvlak te krijgen.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open te staan voor tegengeluid? • Niet alleen de meedenkers maar ook tegendenkers te betrekken? • Je bewust te zijn van cirkeldenken, 'groepsdenken', tunnelvisie-denken ('self fulfilling prophecy'-denken) en daar wat tegen te doen? 	<p>Bij innovatie in je bedrijf wil je de beste mensen betrekken. Maar mensen met bepaalde expertise zijn schaars. Iedereen wil ze, en niemand wil ze delen. Het helpt als er ook generalisten zijn, die breder inzetbaar zijn. Schaarse experts kunnen eerlijker worden verdeeld, en met generalisten kun je veel werk verzetten, als je de juiste mensen op de juiste taken zet.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensen zo in te zetten dat je hun beste kanten benut? • Zonder de vereiste specialisten toch het innovatieproces in goede banen te leiden? • Generalisten en specialisten goed met elkaar te laten samenwerken?

PARADOXNUMMER 5 Op 1 Mijn directe medewerkers/ondergeschikte	PARADOXNUMMER 5 Op 2 Mijn directe medewerkers/ondergeschikte	PARADOXNUMMER 5 Op 3 Mijn directe medewerkers/ondergeschikte
<p>Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie</p>	<p>Sturen op controle vs sturen op vertrouwen</p>	<p>Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten</p>
<p>Voor succesvolle innovatie is het van belang om medewerkers te betrekken, omdat daardoor de kennis en ervaring (of de frisse blik) van medewerkers worden benut. Dit werkt als je de vaardigheden hebt om medewerkers de ruimte te geven, en een cultuur te creëren waar fouten gemaakt mogen worden. Tegelijk zijn vaardigheden vereist om medewerkers aan te sturen en te motiveren.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een balans te vinden tussen 'top down' sturen en 'bottom up' betrokkenheid te stimuleren? • De medewerkers aan te sturen op productie-maken en ze toch ook aan te zetten om hun 'kritische verstand' te gebruiken? 	<p>In een innovatieproces moeten betrokkenen creatief en kritisch meedenken. Dat vergt vertrouwen. Door strakke controle kun je misschien grote ongelukken of schade voorkomen, maar krijg je dan ook de beste ideeën? Goede communicatie en samenwerking in onderling vertrouwen is hiervoor van belang.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een goede balans te vinden tussen controle en meer overlaten aan jouw medewerkers? • 'Op je handen te blijven zitten' als je twijfelt, en te vertrouwen op jouw medewerkers; maar te beslissen als je vindt dat het moet? • Een sfeer te scheppen van openheid en vertrouwen? 	<p>Bij het leidinggeven aan innovatie is de onzekerheid soms groot. Als je bijvoorbeeld gaat werken met een nieuw business-model of met een hele andere technologie, dan is het vaak lastig om vooraf te weten wat het gevolg is op het werk, de taken, de skills en de werkgelegenheid van medewerkers.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en guts om te bepalen wat het effect is van de innovatie op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwantitatieve en kwalitatieve targets van medewerkers? • De vereiste nieuwe competenties van medewerkers, en verouderende competenties? • Kwaliteit van hun werk, zoals werkdruk/werkstress, werktempo, veiligheid?

PARADOXNUMMER 6 Op 1 Ikzelf als individu	PARADOXNUMMER 6 Op 2 Ikzelf als individu	PARADOXNUMMER 6 Op 3 Ikzelf als individu
<p style="text-align: center;">Harde skills vs zachte skills</p>	<p style="text-align: center;">Taakgerichtheid vs creativiteit</p>	<p style="text-align: center;">Een innovatieproces aansturen gebaseerd op feiten vs op meningen of 'guts'?</p>
<p>Bij succesvol leidinggeven aan innovaties zijn zowel 'harde' als 'zachte' skills nodig. Harde skills = (technische) kennis, aandacht voor planning en budget, voortgang meten etc.; Zachte skills = emotionele intelligentie, kunnen voorzien, begrijpen en omgaan met weerstand tegen vernieuwing, goed kunnen communiceren en uitleggen van het nut van de innovatie, mensen kunnen motiveren en enthousiasmeren.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De 'harde' resultaten in het oog te houden? • De 'zachte' skills in te zetten als dat nodig is? • Een goede balans te vinden tussen 'harde' en 'zachte' skills afhankelijk van de situatie? 	<p>Bij innoveren is meer dan focus op de taak en het resultaat vereist. De innovator moet ook visionair kunnen denken, out of the box denken, nieuwe ideeën oproepen, creativiteit bij zichzelf en bij andere aanmoedigen.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionair en out of the box te denken? • Nieuwe ideeën op te roepen en daar kans aan te geven? • Creativiteit bij u zelf en anderen te stimuleren? <p>Synergetisch vorm te geven aan de tegenstelling 'wees innovatief, maar let op de centen'?</p>	<p>Er bestaan modellen over (succesvolle) innovatieprocessen en hoe deze doorgaans verlopen. In grote lijnen als volgt: na een ideeën fase (creatief, out of the box denken), volgt een ontwikkelings- en testfase en dan de implementatie. Kenmerkend is ook dat er regelmatig een stap terug wordt gedaan om beter 'te kunnen springen', een iteratie. Bij innovatieprocessen is er spanning tussen sturen op feiten en sturen op 'guts'. Beide moet je kunnen. Verstandig handelen. Maar tegelijk geldt: 'no guts, no glory'.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te weten welke vaardigheid in welke fase nodig is om toe te passen? • De juiste mensen met de juiste competenties in te zetten in elk van deze fasen? <p>Te kunnen balanceren tussen 'evidence based' beslissen en kansen- of mening-gestuurd beslissen?</p>

PARADOXNUMMER 1 St. 1 Omgeving	PARADOXNUMMER 1 St. 2 Omgeving	PARADOXNUMMER 1 St. 3 Omgeving
Economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen	Bij innovaties uitgaan van economische bedrijfsdoelen vs van medewerkersbelangen	Disruptief vs incrementeel innoveren
<p>Bij het leidinggeven aan innovatie moet men uitgaan van bedrijfsdoelen maar ook rekening houden met maatschappelijke doelen, zoals milieu, regionale werkgelegenheid, wetgeving, sociaal ondernemerschap. Er zijn naast shareholders ook stakeholders.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een stakeholder-analyse te maken? • Strategieën te ontwikkelen om negatieve gevolgen voor bepaalde stakeholders te vermijden of te compenseren? • Te communiceren met (vertegenwoordigers van) deze stakeholders; • Om zo nodig met gemeentelijke ambtenaren, politici, juristen (en andere maatschappelijke instellingen) te overleggen? 	<p>Van je wordt verwacht dat je open staat voor radicale vernieuwingen die nodig zijn om op termijn klanten te behouden of nieuwe te werven, een economisch belang. Dat kan betekenen dat een deel van het werk verandert of zelfs verdwijnt. Je doet er goed aan om jezelf te verdiepen in de belangen van de medewerkers, de compensatie van de mogelijke verliezen, het perspectief van de verliezers en van de blijvers en over dat alles goed te communiceren.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen met jouw medewerkers naar de marktkansen/ klantrelaties op lange termijn te kijken? • Samen compromissen en compensaties te bedenken? • Steeds goed over de vorderingen van het innovatie traject te communiceren? • Om bedrijfsbelangen en medewerkersbelangen te balanceren? 	<p>Als je een innovatie leidt is het voor je van groot belang te weten wat de verwachtingen zijn van jouw leidinggevenden. Hebben zij een verbetering op onderdelen of juist een radicale vernieuwing op het oog: incrementeel of disruptief? Is er ruimte om met echte vernieuwingen te experimenteren?</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met jouw leidinggevenden te overleggen over de reikwijdte van hun ambities? • Bij tussentijdse verrassingen te overleggen over doorgaan, een andere weg inslaan of stoppen? • De korte termijn verbeteringen af te wegen tegen de lange termijn vernieuwingen en continuïteit?

PARADOXNUMMER 1 St. 4 Omgeving	PARADOXNUMMER 6 St. 1 Omgeving
<p>Innoveren in uw bedrijf vs in de gehele logistieke keten</p>	<p>Risico nemen vs risico mijden</p>
<p>De ondernemer die het eerst met een nieuw idee op de markt komt, waarmee hij of zij voorziet in een latente behoefte, heeft een grote voorsprong op zijn concurrenten. Dat maakt dat innovaties nog steeds voor een groot deel achter gesloten deuren worden ontwikkeld. Maar steeds meer innovaties en de meer omvattende of radicale innovaties hebben juist ook betrekking op de interacties tussen ondernemingen bijvoorbeeld in een keten. Dat maakt dat 'open innovatie' de laatste jaren steeds populairder wordt.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Met jouw leveranciers, afnemers, klanten, burens, concullega's samen te werken aan innovaties? 2. Niet alleen te creëren maar ook te co-creëren, co-innoveren, open te innoveren? 3. Te bepalen hoe je vanuit de gehele logistieke keten je eigen voordelen weet te behalen met een innovatie? 	<p>De uitkomst van een strategische innovatie is per definitie ongewis. Daarom is altijd sprake van enig risico bij innoveren. Als leider van een innovatie moet je dus wel risico's durven nemen, maar natuurlijk tevens ervoor zorgen dat het niet helemaal uit de hand loopt.</p> <p>Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vooruit te kijken, een visie en ideeën te realiseren zonder de werkelijkheid (mogelijke schade en kosten) uit het oog te verliezen? 2. Het proces te bewaken zonder op de rem te gaan staan? 3. Een goede balans te vinden tussen risico's nemen en risico's mijden? 4. Bij jezelf af te vragen: wil ik die innovatie / innoveren in algemene zin eigenlijk zelf wel?

Domein	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
1. omgeving: samenwerkingspartners, leveranciers, klanten + financiers, investeerders, overheid en regelgeving	1.Op.1] Belang eigen organisatie maximaliseren vs belangen alle stakeholders optimaliseren 1.Op.2] Een innovatie 'van de plank' halen vs zelf een innovatie ontwikkelen: implementeren of innoveren? 1.Op.3] Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn vs innoveren omwille van kostenbeheersing Strategisch 1.St.1] Economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen 1.St.2] Bij innovaties uitgaan van economische bedrijfsdoelen vs van medewerkersbelangen 1.St.3] Disruptief vs incrementeel innoveren 1.St.4] Innoveren in uw bedrijf vs in de gehele logistieke keten	Operatieel - Verwachtingen afstemmen - Belangen partners overzien - Onderhandelen met partners - Benodigde kennis binnenhalen - Proces innovatie begeleiden - Innovatie aan laten sluiten bij bedrijfsstrategie - Kosten-batenafwezig - SWOT-analyse - Korte en lange termijn effecten overzien - Risico-managementplan opstellen Strategisch - Bepalen of er ingrijpend veranderd moet worden omdat omgeving dit vereist. - Nieuwe business model, nieuwe producten/diensten, nieuwe klanten - Bepalen welke nieuwe technologieën op bedrijf afkomen - Bepalen hoe de wereld en de markt veranderd en hoe het bedrijf zich moet aanpassen - Stakeholder-analyse maken - Effect van plannen overzien - Strategieën ontwikkelen om negatieve gevolgen voor bepaalde stakeholders te vermijden/compenseren - Samen met medewerkers naar marktkansen op lange termijn kijken - Samen met medewerkers beleid ontwikkelen - Balans vinden bedrijfsbelangen en medewerkersbelangen - Met leveranciers/afnemers/klanten/concollega's samenwerken aan innovatie - Co-creëren, co-innoveren en open innoveren	Masterclass Toekomstverkenning	<ul style="list-style-type: none"> Methoden en Technieken van toekomstverkenning Hoe resultaat van toekomstverkenning zichtbaar te maken, bijv. door scenarioplanning Roadmap ontwikkelen naar toekomstbeeld + implementatie issues Visie vertalen naar intern beleid 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-toekomstverkenning#inhoud
			Operations & Customer Service Management	<ul style="list-style-type: none"> Positionering in de keten Risicomangement Operational excellence 	Utrecht	Rond €2000	8 avonden	https://www.evofenedex.nl/opleidingen/logistiek-management/masterclass-operations-customer-service-management/operations-customer-service-management
			The Cool Connection - Speel voor supply chain management	<ul style="list-style-type: none"> Afstemming tussen afdelingen Afstemming tussen strategie en uitvoering Afstemming tussen partners in de supply chain 	Online	Open Materiaal	Niet genoemd	https://www.thecoolconnection.org/
			Masterclass Bestuur & Governance	<ul style="list-style-type: none"> formele en informele governance regels: wetgeving versus de ongeschreven regels balans tussen toezicht en advies bias in de boardroom: onbewuste vooroordelen of vooringenomenheid in de besluitvorming in bestuurskamers zelfevaluatie ontwikkeling van eigen visie en houding in de corporate governance driehoek: bestuurders, commissarissen en belanghebbenden remuneratie en successieplanning 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-bestuur-governance-voor-non-profit#inhoud
			Stakeholders Map/Capital system methodology	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in relevante stakeholders, welke connectie cruciaal zijn en waarom, en welke relaties versterkt moeten worden Helpt managers van innovatie om verschillende rollen en niveaus van participatie te analyseren om een aanpak te definiëren en problemen aan te pakken Deze tool kan ook op een gebruikt worden om vruchtbare connecties te ontdekken met onverwachte stakeholders, d.w.z. actoren die meestal een ondergeschikte rol spelen of die een hoofdrol spelen in verschillende sectoren. 	Online	Open Materiaal	2 pagina's	http://transitionproject.eu/wp-content/uploads/2013/11/SU-TOOLS.pdf
			Duurzaam Ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> Je kent de mogelijkheden en uitdagingen van duurzaam ondernemen Je hebt een visie op duurzaam ondernemen voor je eigen organisatie Je weet welke richtlijnen, certificeringen en instrumenten er zijn voor duurzaam ondernemen en welke voor jou relevant zijn Je kunt een nulmeting maken, MVO-beleid opzetten en implementeren 	Amsterdam, Arnhem, Breda, Den Bosch, Den Haag, Eindhoven, Enschede, Groningen, Maastricht, Rotterdam, Utrecht of Zwolle	Rond €1500	3 dagen	https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/duurzaam-ondernemen/?gclid=CJOKCQIApaXxBRDNARisAGFdaB9fmA54a6L12GKZ0U0CK7dglpRiYtJlLw2FDGTM_C4uXgdkybHkkoEaAj2gEALw_wcB
			Capital System Methodology	<ul style="list-style-type: none"> De Capital System Methodology is een tool dat het intellectuele kapitaal van het bedrijf onderzoekt. Inzicht in wat dit is in eigen onderneming en wat er aan verbeterd moet worden om het (innovatie) doel te bereiken 	Online	Open Materiaal	2 pagina's	http://transitionproject.eu/wp-content/uploads/2013/11/SU-TOOLS.pdf
			Organization Culture Assessment Instrument	<ul style="list-style-type: none"> Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management. 	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument-
			Masterclass Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Markt & Technologie verandering Nieuwe businessmodellen Afwegingen omtrent investeringen en bestuur Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) praktische toepassingen 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-innovatie-voor-executives#inhoud
			Post HBO Innovatiemanagement	<ul style="list-style-type: none"> Je herkent innovatiemogelijkheden en kunt deze analyseren, een strategie ervoor ontwikkelen en de uitvoer ervan begeleiden Je maakt gebruik van innovatiemodellen en trends bij het doorvoeren van en adviseren over bedrijfsinnovaties Je bent je bewust van de valkuilen en succesfactoren bij de implementatie van innovaties 	Online en verschillende fysieke locaties	Rond €2000	3 of 6 bijeenkomsten of online over looptijd van 3 maanden	https://www.isbw.nl/opleiding/post-hbo-innovatiemanagement.htm
			Collegereeks logistiek management	<ul style="list-style-type: none"> Voor logistiek en supply chain managers die een cruciale rol vervullen bij het realiseren van strategische doelstellingen in hun organisatie. Voor professionals die willen blijven en voorop lopen. Tijdens zes interessante colleges leer je omgaan met de trends die bepalend gaan worden voor succesvolle supply chains. Daarnaast vergaar je de kennis die hoort bij het logistieke werk van morgen. 	Breukelen	€ 2.295	6 colleges in de late middag	https://www.collegereeks-logistiek.nl/informatie
			Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke veranderingssituatie. De manager of leider selecteert de situatie waarmee ze te maken hebben of in geïnteresseerd zijn. Daarna kan het niveau van performance gekozen worden: individueel (effectief) of organisatorisch, om zo te achterhalen welke stijl, rol of kwadrant van leiderschap toegepast moet worden. 	Online rapport	€ 125,00	Rapport	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/management-tool-context-situatie-afhankelijk-leiderschap
			Businessscan duurzaam ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> De Better Business Scan is er voor iedere ondernemer en professional. Het maakt niet uit of je in duurzaam ondernemen gelooft of juist nog twijfels hebt. Met de scan zie je hoever jouw organisatie is met duurzaamheid. Bovendien krijg je praktische tips om vooruit te komen. Hierdoor maak je jouw bedrijf duurzamer en dat heeft veel voordelen. Denk aan lagere kosten, meer innovatie en efficiënter werken. 	Online	Open Materiaal	Niet genoemd	https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/business-scan
			Masterclass Verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> Je bent in staat om veranderingen te ontwerpen en te implementeren Je weet de juiste condities te creëren voor organisatieveranderingen, waardoor je het veranderproces efficiënter kan maken en verandermanagement optimaal kunt in zetten Je kunt veranderprocessen begeleiden met meer aandacht voor de menselijke kant Je leert hoe je inzicht kunt geven in de emoties en onbewuste processen bij verandering Je leert wat je eigen rol is in het veranderproces en hoe je begrip en draagvlak voor veranderingen kunt creëren bij medewerkers, management en klanten 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-verandermanagement#waarom-deze-masterclass

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
2 Organisatorische Conditie	2.Op.1] Ruimte voor medewerkers betrokkenheid vs efficiëntie 2.Op.2] Innovatie toepassen als een technische vs als een sociale innovatie 2.Op.3] Bij innovatie investeren in de vereiste nieuwe competenties van medewerkers vs medewerkers vervangen voor mensen met de nieuwe vereiste competenties	Operationeel - Constructieve gesprekken voeren - Ruimte scheppen voor medewerkers-inbreng - Luisteren naar medewerkers - Gehoor geven aan inbreng medewerkers - Kennen belangrijke organisatorische condities voor innovatie - Medewerkers voorbereiden op invoering innovatie - Creëren sfeer openheid en vertrouwen - Tijd, ruimte, middelen, scholing, training regelen voor medewerkers - Bepalen benodigde nieuwe skills en competenties voor medewerkers - Impact innovatie op banen en taken medewerkers bepalen	Masterclass Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Markt & Technologie verandering • Nieuwe businessmodellen • Afwegingen omtrent investeringen en bestuur • Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) • praktische toepassingen 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-innovatie-voor-executives#inhoud
			Capital System Methodology	<ul style="list-style-type: none"> • De Capital System Methodology is een tool dat het intellectuele kapitaal van het bedrijf onderzoekt. • Inzicht in wat dit is in eigen onderneming en wat er aan verbeterd moet worden om het (innovatie) doel te bereiken 	Online	Open Materiaal	2 pagina's	http://transitionproject.eu/wp-content/uploads/2013/11/SIJ-TOOLS.pdf
			Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is sociale innovatie en waarom is het belangrijk voor de logistieke sector? 	online	Open Materiaal	Halve dag	https://www.dinalog.nl/mooc/
			Organization Culture Assessment Instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. • Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management. 	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument-
			Leiderschap en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Je weet hoe de motivatie en het zelfsturend vermogen aan te spreken • Je weet hoe je vertrouwen en verbinding creëert, terwijl je op afstand stuurt • Je kunt innovatie bevorderen, zonder daar zelf een formele rol in te spelen • Je hebt kennis van de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap • Je weet wie je bent als leider en weet hoe koers te varen voor je organisatie 	Zaltbommel of Amersfoort	rond €500	1 dag	https://www.sn.nl/opleidingen/leiderschap-en-innovatie/
			Innoveren kun je leren	<ul style="list-style-type: none"> • medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces; • medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management, en; • medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen. 	Online	Open Materiaal	30 - 40 minuten	https://www.dinalog.nl/wp-content/uploads/2018/02/TNO-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			Master classes en Opleiding Organisational Behaviour Management/LeiderschapsDNA	<ul style="list-style-type: none"> • Kennismaking met de principes van gedragsanalyse en Organizational Behavior Management (OBM) • leren maken van ABC-analyses om oorzaken en gevolgen van huidig gedrag te achterhalen • ontwerpen en uitvoeren van Prestatieverbeterplan (PVP) 		Niet benoemd	24 contacturen over 7 dagen	https://www.leiderschapsdna.nl/masterclasses-opleiding-obm-practitioner/
			Cursus omgaan met weerstand	<ul style="list-style-type: none"> • kan je weerstand ombuigen in engagement; • vermijd je een negatieve dynamiek; • zorg je ervoor dat anderen zich echt gehoord voelen; • hou je discussies in groep gefocust en productief; • kan je je staande houden op lastige momenten; • hou je informele leiders in het gareel; • vermijd je stil verzet en zwarte schapen. 	bij uw organisatie	Op aanvraag	1 of 2 dagen	https://tweetakt.be/nl/opleiding/omgaan-met-weerstand?gclid=CjwKCAIA35xBRAWEiwADgB371KmNHI4vDXKaAGDwODgCAIcT8uqPflmHs0Js6mIHvZ-KdLYnVnfxoC2ZQAvD_BwE
online training empathie	<ul style="list-style-type: none"> • Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt. Leer luisteren. 	Online	€14 per maand	2 tot 6 weken doorlooptijd	https://www.newheroes.com/nl/trainingen/empathie/			

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
3 hoger management	3.Op.1] Belangen van de eigen afdeling vs belangen van hoger management 3.Op.2] Managen bottom-up ideeën medewerkers vs top-down ideeën hoger management 3.Op.3] Transparante informatievoorziening vs strategisch onthouding informatie	Operationeel - Druk van hoger management kunnen weerstaan - Goede belangafweging afdeling en management maken - Medewerkers laten meepraten bij strategische zaken - Goede ideeën van medewerkers bij hoger management laten landen - Top-down ideeën bij medewerkers geaccepteerd krijgen - Balanceren tussen top-down en Bottom-up ideeën - Betrokken positief informeren over innovatie - Communicatieplan en strategie ontwerpen over innovatieproces - Moeilijke boodschappen duidelijk brengen - Medewerkers steunen bij vervelende impact van innovatie	Organization Culture Assessment Instrument	<ul style="list-style-type: none"> Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management. 	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument-
			Masterclass Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Markt & Technologie verandering Nieuwe businessmodellen Afwegingen omtrent investeringen en bestuur Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) praktische toepassingen 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-innovatie-voor-executives#inhoud
			Innoveren kun je leren	<ul style="list-style-type: none"> medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces; medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management, en; medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen. 	Online	Open Materiaal	30 - 40minuten	https://www.dinalog.nl/wp-content/uploads/2018/02/TNO-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			getting to yes ted talk	<ul style="list-style-type: none"> Elegante en simpele oplossing om overeenstemming te bereiken in conflictsituaties (William Ury) 	Online	Open Materiaal	20 minuten	https://www.youtube.com/watch?v=Hc6vi_FtoNo
			Cursus omgaan met weerstand	<ul style="list-style-type: none"> kan je weerstand ombuigen in engagement; vermijd je een negatieve dynamiek; zorg je ervoor dat anderen zich echt gehoord voelen; hou je discussies in groep gefocust en productief; kan je je staande houden op lastige momenten; hou je informele leiders in het gareel; vermijd je stil verzet en zwarte schapen. 	bij uw organisatie	Op aanvraag	1 of 2 dagen	https://tweetakt.be/nl/opleiding/omgaan-met-weerstand?gclid=CjwKCAIA35rxBRAWEiwADgB371KmNH14vDXKaAGDwODgCAIciT8uqPflmHs0Js6mjHyZ-KdlYnVnfxoC2ZQQAvD_BwE
			Leergang 'Intelligent Leiderschap'	<ul style="list-style-type: none"> Je krijgt zicht op de begrenzing in je eigen gedrag en communicatie Je leert op een effectieve manier gebruik te maken van weerstanden die er spelen. Dit leidt tot meer intelligentie in besluitvorming. 	Zeist	€ 3.995,-	5 dagen (4 maanden doorlooptijd)	https://www.uvio.nl/opleidingen/leergang1
			Master classes en Opleiding Organisational Behaviour Management/LeiderschapsDNA	<ul style="list-style-type: none"> Kennismaking met de principes van gedragsanalyse en Organizational Behavior Management (OBM) leren maken van ABC-analyses om oorzaken en gevolgen van huidig gedrag te achterhalen ontwerpen en uitvoeren van Prestatieverbeterplan (PVP) 		Niet benoemd	24 contacturen over 7 dagen	https://www.leiderschapsdna.nl/masterclasses-opleiding-obm-practioner/
Masterclass Verandermanagement	<ul style="list-style-type: none"> Je bent in staat om veranderingen te ontwerpen en te implementeren Je weet de juiste condities te creëren voor organisatieveranderingen, waardoor je het veranderproces efficiënter kan maken en verandermanagement optimaal kunt inzetten Je kunt veranderprocessen begeleiden met meer aandacht voor de menselijke kant Je leert hoe je inzicht kunt geven in de emoties en onbewuste processen bij verandering Je leert wat je eigen rol is in het veranderproces en hoe je begrip en draagvlak voor veranderingen kunt creëren bij medewerkers, management en klanten 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-verandermanagement#waarom-deze-masterclass			

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link	
4 directe collega's zelfde niveau / collega leidinggevend	4.Op.1] Innoveren vanuit eigen belangen vs vanuit gedeelde belangen	Operationeel - Bij innovatie rekening houden met effecten op afdelingsresultaat - Niet maximale resultaat nastreven, maar optimale voor hele organisatie -Compromissen sluiten en die kunnen verdedigen	Masterclass Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Markt & Technologie verandering • Nieuwe businessmodellen • Afwegingen omtrent investeringen en bestuur • Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) • praktische toepassingen 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-innovatie-voor-executives#inhoud	
	4.Op.2] Groepsdenken vs bewust ruimte geven aan tegengeluiden	-Onderhandelen met andere leidinggevend -Zelf beslissen wanneer de situatie erom vraagt	Organization Culture Assessment Instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. • Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management. 	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument-	
	4.Op.3] Innoveren met specialisten vs innoveren met generalisten	-Over eigen belangen heen stappen en open staan voor tegengeluid -Zowel meedenkers als tegendenkers betrekken -Bewust zijn en iets kunnen doen aan cirkel-, groeps- en tunnelvisie-denken -De beste kanten van mensen kunnen benutten -Zonder (vereiste) specialisten toch innovatieproces in goede banen kunnen leiden -Generalisten en specialisten kunnen laten samenwerken	The Cool Connection - Speel voor supply chain management	<ul style="list-style-type: none"> • Afstemming tussen afdelingen • Afstemming tussen strategie en uitvoering • Afstemming tussen partners in de supply chain 	Online	Open Materiaal	Niet genoemd	https://www.thecoolconnection.org/	
				online training empathie	<ul style="list-style-type: none"> •Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt. Leer luisteren. 	Online	€14 per maand	2 tot 6 weken doorloop tijd	https://www.newheroes.com/nl/trainingen/empathie/

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
5 Mijn directe medewerkers/ondergeschikten	5.Op.1] Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie 5.Op.2] Sturen op controle vs sturen op vertrouwen 5.Op.3] Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten	<p>Operationeel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers bottom-up betrekken bij innovatie - Zowel te sturen op productie/resultaat als op kritisch meedenken - Medewerkers uitdagen om out of the box te laten denken - Vernieuwing ontlocken vanuit medewerkers - Omgaan met mogelijk ontslag of omscholing van medewerkers - Vanuit gelijkwaardigheid met medewerkers praten over veranderingen (in werk) - Diversiteit in afdeling kunnen verhogen - Op eigen rol en gedrag kunnen reflecteren - Effect innovatie op kwantitatieve en kwalitatieve targets bepalen - Effect innovatie op nieuwe competenties bepalen - Effect innovatie op kwaliteit werk bepalen - Balans vinden tussen economische en sociale opbrengsten 	Organization Culture Assessment Instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur. • Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management. 	Online	Aanvraag € 100,00, elke volgende € 75,00	20 minuten	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/organization-culture-assessment-instrument-
			Leiderschap en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Je weet hoe de motivatie en het zelfsturend vermogen aan te spreken • Je weet hoe je vertrouwen en verbinding creëert, terwijl je op afstand stuurt • Je kunt innovatie bevorderen, zonder daar zelf een formele rol in te spelen • Je hebt kennis van de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap • Je weet wie je bent als leider en weet hoe koers te varen voor je organisatie 	Zaltbommel of Amersfoort	Rond €500	1 dag	https://www.sn.nl/opleidingen/leiderschap-en-innovatie/
			Innoveren kun je leren	<ul style="list-style-type: none"> • medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces; • medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management, en; • medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen. 	Online	Open Materiaal	30 - 40minuten	https://www.dinalog.nl/wp-content/uploads/2018/02/TNO-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			een goed team samenstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Praktische aanbevelingen voor het samenstellen van een divers team • Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming 	Online	Open Materiaal	[41 pagina's]	https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/toolbox5_verschil_benutten_definitief_nieuw_0.pdf
			Project & Change Management in de logistiek	<ul style="list-style-type: none"> • Project & Change Management laat zien hoe medewerkers zelf mee kunnen werken aan een veranderingsproject binnen de eigen organisatie. Deze masterclass is uitermate geschikt voor Logistiek managers die voor een verandertraject staan. • Urgentie van verandering • Geïntegreerd model van verandermanagement • Implementatie van veranderingen • Inleiding projectmanagement • Plan van aanpak • Managementrol in projecten 	Utrecht	Rond €1500	6 avonden	https://www.evofenedex.nl/opleidingen/logistiek-management/masterclass-project-change-management/project-change-management
Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport 	online	Open Materiaal	Halve dag	https://www.dinalog.nl/mooc/			

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
6 ikzelf als individu	Operationeel	Operationeel	Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> De tool kan helpen om gemakkelijk inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandingsituatie. De manager of leider selecteert de situatie waarmee ze te maken hebben of in geïnteresseerd zijn. Daarna kan het niveau van performance gekozen worden: individueel (effectief) of organisatorisch, om zo te achterhalen welke stijl, rol of kwadrant van leiderschap toegepast moet worden. 	Online	€125,00	Niet genoemd	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/management-tool-context--situatie-afhankelijk-leiderschap
	6.Op.1] Harde skills vs zachte skills	<ul style="list-style-type: none"> Sturen op harde resultaten Zachte skills inzetten Sfeer van openheid en vertrouwen scheppen 						
	6.Op.2] Taakgerichtheid vs creativiteit	<ul style="list-style-type: none"> Balans tussen controle en overlaten aan medewerkers Bij twijfel blijven vertrouwen op medewerkers Visionair en out of the box denken Nieuwe ideeën oproepen en kans geven Creativiteit bij uzelf en andere stimuleren 	Masterclass Toekomstverkenning	<ul style="list-style-type: none"> Methoden en Technieken van toekomstverkenning Hoe resultaat van toekomstverkenning zichtbaar te maken, bijv. door scenarioplanning Roadmap ontwikkelen naar toekomstbeeld + implementatie issues Visie vertalen naar intern beleid 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-toekomstverkenning#inhoud
	6.Op.3] Een innovatieproces aansturen gebaseerd op feiten vs op meningen of 'guts'?	<ul style="list-style-type: none"> Balans vinden tussen innovatief zijn en op de centen letten Fasen van innovatie onderscheiden Innovatieprocessen leiden Juiste mensen met juiste competenties inzetten 	Post HBO Innovatiemanagement	<ul style="list-style-type: none"> Je herkent innovatiemogelijkheden en kunt deze analyseren, een strategie ervoor ontwikkelen en de uitvoer ervan begeleiden Je maakt gebruik van innovatiemodellen en trends bij het doorvoeren van en adviseren over bedrijfsinnovaties Je bent je bewust van de valkuilen en succesfactoren bij de implementatie van innovaties 	Online en verschillende fysieke locaties	Rond €2000	3 of 6 bijeenkomsten of online over looptijd van 3 maanden	https://www.isbw.nl/opleiding/post-hbo-innovatiemanagement.htm
	Strategisch	Strategisch	Masterclass Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Markt & Technologie verandering Nieuwe businessmodellen Afwegingen omtrent investeringen en bestuur Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) praktische toepassingen 	Tilburg of Utrecht	Rond €3200	3 dagen	https://www.tias.edu/opleidingen/master-classes/detail/masterclass-innovatie-voor-executives#inhoud
	6.St.1] Risico nemen vs risico mijden	<ul style="list-style-type: none"> Vooruit kunnen kijken Visie en ideeën realiseren zonder werkelijkheid uit het oog te verliezen Proces bewaken zonder op de rem te staan Balans vinden tussen risico's nemen en risico's mijden Kritisch kunnen nadenken of u achter de innovatie staat 	online training empathie	<ul style="list-style-type: none"> Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt. Leer luisteren. 	Online	€14 per maand	2 tot 6 weken doorlooptijd	https://www.newheroes.com/nl/trainingen/empathie/
			een goed team samenstellen	<ul style="list-style-type: none"> Praktische aanbevelingen voor het samenstellen van een divers team Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming 	Online	Open Materiaal	[41 pagina's]	https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/toolbox5_verschil_benutten_definitief_nieuw_0.pdf
			Leiderschap en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> Je weet hoe de motivatie en het zelfsturend vermogen aan te spreken Je weet hoe je vertrouwen en verbinding creëert, terwijl je op afstand stuurt Je kunt innovatie bevorderen, zonder daar zelf een formele rol in te spelen Je hebt kennis van de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap Je weet wie je bent als leider en weet hoe koers te varen voor je organisatie 	Zaltbommel of Amersfoort	Rond €500	1 dag	https://www.sn.nl/opleidingen/leiderschap-en-innovatie/
		Leergang 'Intelligent Leiderschap'	<ul style="list-style-type: none"> Je krijgt zicht op de begrenzing in je eigen gedrag en communicatie Je leert op een effectieve manier gebruik te maken van weerstanden die er spelen. Dit leidt tot meer intelligentie in besluitvorming. 	Zeist	€ 3.995,-	5 dagen (4 maanden doorlooptijd)	https://www.uvio.nl/opleidingen/leergang1	
		Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> Inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandingsituatie. De manager of leider selecteert de situatie waarmee ze te maken hebben of in geïnteresseerd zijn. Daarna kan het niveau van performance gekozen worden: individueel (effectief) of organisatorisch, om zo te achterhalen welke stijl, rol of kwadrant van leiderschap toegepast moet worden. 	Online rapport	€ 125,00	Rapport	https://www.leiderschapsdna.nl/bestellen/management-tool-context--situatie-afhankelijk-leiderschap	

