

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP (TIL)

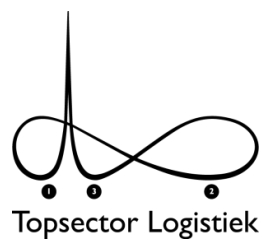
Leidinggeven aan innovatie in de logistiek

Prototype

Gerben Hulsegge, Peter Oeij, Fietje Vaas

Liesbeth van den Berg, Nico Rosenkrantz & Malte Steinhoff

Leiden 2020



Instructie om de Tool te gebruiken

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'.

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 leidinggevendenden
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 46 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 'WELWILLENDEN CRITICUS'

Tot dusverre gaat de instructie ervan uit dat je de TIL individueel speelt. Het spel levert meer op wanneer je een persoon erbij betrekt 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!

TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP: Instructie

1

START

🕒 5 min

Bedenk: wat is de komende innovatie die nodig is?

Schrijf bij **1** de antwoorden op de volgende vragen:

- De innovatie is: operationeel/strategisch/beide (streep door 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:

operationeel | strategisch | beide

2

Kansen:

3

Als we het niet toepassen:

3

MIJN VAARDIGHEDEN

4

WELKE DOMEINEN

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

5

MIJN LIJST MET MOGELIJKE CURSUSSEN EN INSTRUMENTEN

› TOOL INNOVATIE LEIDERSCHAP

PARADOXEN

Inhoud

Operationele paradoxen:

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

[slides 2-7](#)

[slides 8-13](#)

[slides 14-19](#)

[slides 20-25](#)

[slides 26-31](#)

[slides 32-37](#)

Strategische paradoxen

- Omgeving:
- Ikzelf als individu

[slides 38-45](#)

[slides 46-47](#)

› OPERATIONEEL – OMGEVING (1)

**Belang eigen organisatie maximaliseren
vs
belangen alle stakeholders optimaliseren**

› OPERATIONEEL – OMGEVING (1)

**Belang eigen organisatie maximaliseren
vs
belangen alle stakeholders optimaliseren**

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – OMGEVING (2)

Een innovatie 'van de plank' halen
vs
zelf een innovatie ontwikkelen:
implementeren of innoveren?

› OPERATIONEEL – OMGEVING (2)

Een innovatie 'van de plank' halen
vs
zelf een innovatie ontwikkelen:
implementeren of innoveren?

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – OMGEVING (3)

Innoveren om de concurrenten een stap
voor te zijn
vs
innoveren omwille van kostenbeheersing

› OPERATIONEEL – OMGEVING (3)

**Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn
vs
innoveren omwille van kostenbeheersing**

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?

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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)?

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (1)

**Ruimte voor medewerkersbetrokkenheid
vs
efficiëntie**

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (1)

Ruimte voor medewerkersbetrokkenheid vs efficiëntie

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?

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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 experimenteerruimte te bieden?
- Eenzijdige druk op efficiëntieverbetering te nuanceren?

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (2)

Innovatie toepassen als een technische
vs
als een sociale innovatie

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (2)

Innovatie toepassen als een technische vs als een sociale innovatie

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (3)

**Bij innovatie investeren in de vereiste
nieuwe competenties van medewerkers
vs
medewerkers vervangen voor mensen
met de nieuwe vereiste competenties**

› OPERATIONEEL – ORGANISATORISCHE CONDITIES (3)

**Bij innovatie investeren in de vereiste
nieuwe competenties van medewerkers
vs
medewerkers vervangen voor mensen
met de nieuwe vereiste competenties**

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (1)

**Belangen van de eigen afdeling
vs
belangen van hoger management**

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (1)

Belangen van de eigen afdeling vs belangen van hoger management

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (2)

**Managen bottom-up ideeën medewerkers
vs
top-down ideeën hoger management**

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (2)

Managen bottom-up ideeën medewerkers vs top-down ideeën hoger management

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (3)

Transparante informatievoorziening
vs
strategisch onthouding informatie

› OPERATIONEEL – HOGER MANAGEMENT (3)

Transparante informatievoorziening vs strategisch onthouding informatie

Wanneer informeer je de medewerkers volledig en wanneer niet? Welke medewerkers informeer je meer dan andere? Welke informatie verschaf je?

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?

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?
- Personen die een vervelende boodschap (van je) krijgen te steunen en verder te helpen?

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (1)

Innoveren vanuit eigen belangen
vs
vanuit gedeelde belangen

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (1)

Innoveren vanuit eigen belangen vs vanuit gedeelde belangen

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (2)

**Groepsdenken
vs
bewust ruimte geven aan tegengeluiden**

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (2)

Groepsdenken vs bewust ruimte geven aan tegengeluiden

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (3)

Innoveren met specialisten
vs
innoveren met generalisten

› OPERATIONEEL – DIRECTE COLLEGA'S ZELFDE NIVEAU (3)

Innoveren met specialisten vs innoveren met generalisten

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (1)

Top down innoveren
vs
betrekken van medewerkers bij innovatie

› OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (1)

Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (2)

Sturen op controle
vs
sturen op vertrouwen

) OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (2)

Sturen op controle vs sturen op vertrouwen

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (3)

Denken in economische effecten
vs
denken in sociale effecten

) OPERATIONEEL – MIJN DIRECTE MEDEWERKERS/ONDERGESCHIKTE (3)

Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten

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.

Heb je voldoende vaardigheden en guts om te bepalen wat het effect is van de innovatie op:

- Kwantitatieve en kwalitatieve targets van medewerkers?
- De vereiste nieuwe competenties van medewerkers, en verouderende competenties?
- Kwaliteit van hun werk, zoals werkdruk/werkstress, werktempo, veiligheid?

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (1)

Harde skills
vs
zachte skills

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (1)

Harde skills vs zachte skills

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (2)

Taakgerichtheid
vs
creativiteit

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (2)

Taakgerichtheid vs creativiteit

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?
- Synergetisch vorm te geven aan de tegenstelling 'wees innovatief, maar let op de centen'?

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (3)

Een innovatieproces aansturen
gebaseerd op feiten
vs
op meningen of 'guts'?

› OPERATIONEEL – IKZELF ALS INDIVIDU (3)

Een innovatieproces aansturen
gebaseerd op feiten
vs
op meningen of 'guts'?

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'.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?
- Te kunnen balanceren tussen 'evidence based' beslissen en kansen- of mening-gestuurd beslissen?

› STRATEGISCH – OMGEVING (1)

Economische bedrijfsdoelen
vs
maatschappelijke belangen

› STRATEGISCH – OMGEVING (1)

Economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› STRATEGISCH – OMGEVING (2)

**Bij innovaties uitgaan van economische
bedrijfsdoelen
vs
van medewerkers-belangen**

› STRATEGISCH – OMGEVING (2)

**Bij innovaties uitgaan van economische
bedrijfsdoelen
vs
van medewerkers-belangen**

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› STRATEGISCH – OMGEVING (3)

Disruptief
vs
incrementeel innoveren

› STRATEGISCH – OMGEVING (3)

Disruptief vs incrementeel innoveren

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?

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- 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?

› STRATEGISCH – OMGEVING (4)

Innoveren in uw bedrijf
vs
in de gehele logistieke keten

› STRATEGISCH – OMGEVING (4)

Innoveren in uw bedrijf vs in de gehele logistieke keten

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- Met jouw leveranciers, afnemers, klanten, burens, concullega's samen te werken aan innovaties?
- Niet alleen te creëren maar ook te co-creëren, co-innoveren, open te innoveren?
- Te bepalen hoe je vanuit de gehele logistieke keten je eigen voordelen weet te behalen met een innovatie?

› STRATEGISCH – IKZELF ALS INDIVIDU (1)

Risico nemen
vs
risico mijden

› STRATEGISCH – IKZELF ALS INDIVIDU (1)

Risico nemen vs risico mijden

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.

Heb je voldoende vaardigheden en de guts om:

- Vooruit te kijken, een visie en ideeën te realiseren zonder de werkelijkheid (mogelijke schade en kosten) uit het oog te verliezen?
- Het proces te bewaken zonder op de rem te gaan staan?
- Een goede balans te vinden tussen risico's nemen en risico's mijden?

Bij jezelf af te vragen: wil ik die innovatie / innoveren in algemene zin eigenlijk zelf wel?

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
1. omgeving: samenwerkingspartners, leveranciers, klanten + financiers, investeerders, overheid en regelgeving	Operationeel	Operationeel	Masterclass Toekomstverkenning	•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
	1.Op.1] Belang eigen organisatie maximaliseren vs belangen alle stakeholders optimaliseren	-Verwachtingen afstemmen -Belangen partners overzien -Onderhandelen met partners	Operations & Customer Service Management	•Positionering in de keten •Risicomanagement •Operational excellence	Utrecht	Rond €2000	8 avonden	https://www.evofenedex.nl/opleidingen/logistiek-management/masterclass-operations-customer-service-management/operations-customer-service-management
	1.Op.2] Een innovatie 'van de plank' halen vs zelf een innovatie ontwikkelen; implementeren of innoveren?	-Benodigde kennis binnenhalen -Proces innovatie begeleiden -Innovatie aan laten sluiten bij bedrijfsstrategie -Kosten-batenafwezig -SWOT-analyse	The Cool Connection - Speel voor supply chain management	•Afstemming tussen afdelingen •Afstemming tussen strategie en uitvoering •Afstemming tussen partners in de supply chain	Online	Open Materiaal	Niet genoemd	https://www.thecoolconnection.org/
	1.Op.3] Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn vs innoveren omwille van kostenbeheersing	-Korte en lange termijn effecten overzien -Risico-managementplan opstellen	Masterclass Bestuur & Governance	•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
	Strategisch	Strategisch						
	1.St.1] Economische bedrijfsdoelen vs maatschappelijke belangen	-Bepalen of er ingrijpend veranderd moet worden omdat omgeving dit vereist.	Stakeholders Map/Capital system methodology	•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/SJI-TOOLS.pdf
	1.St.2] Bij innovaties uitgaan van economische bedrijfsdoelen vs van medewerkers-belangen	-Bepalen welke nieuwe technologieën op bedrijf afkomen	Duurzaam Ondernemen	•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,	Rond €1500	3 dagen	https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/duurzaam-ondernemen/?qclid=CJOKQdApxXBRdNARIsAGFdaB9mAS4a6I2GKZOUUCk7dgpRtYtJBLw2fDGTm_C4uXgdkbYtHkkoEa
	1.St.3] Disruptief vs incrementeel innoveren	-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	Capital System Methodology	•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/SJI-TOOLS.pdf
	1.St.4] Innoveren in uw bedrijf vs in de gehele logistieke keten	-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	Organization Culture Assessment Instrument	•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	•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	•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	•Voor logistiek en supply chain managers die een cruciale rol vervullen bij het realiseren van strategische doelstellingen in hun organisatie. Voor professionals die willen bijblijven 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	•Inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandertsituatie. •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	•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	•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#waaronder-deze-masterclass

Domain	Paradoxen-kaartjes	Vaardigheden	Cursus	Relevante inhoud	Locatie	Kosten	Duur	Link
2 Organisatorische Condities	2.Op.1] Ruimte voor medewerkersbetrokkenheid 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	•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	•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/SII-TOOIS.pdf
			Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport	•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	•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	•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	•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/TNG-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			Master classes en Opleiding Organisational Behaviour Management/LeiderschapsDNA	•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-gbm-practioner/
			Cursus omgaan met weerstand	•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://tweestakt.be/nl/opleiding/omgaan-met-weerstand?gclid=CjwKCAIA35r8BRAWfwwADq8371KmNH4yDXXaAGDwODqCAkCI8uqPflmHs0Is6mIhYz_KdIYnVnfXoC7ZQQAvD_BwE
			online training empathie	•Leer kijken door anderen's 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	Operationeel	Organization Culture Assessment Instrument	• 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
	3.Op.2] Managen bottom-up ideeën medewerkers vs top-down ideeën hoger management	- Druk van hoger management kunnen weerstaan - Goede belangafweging afdeling en management maken - Medewerkers laten meepraten bij strategische zaken	Masterclass Innovatie	• 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
	3.Op.3] Transparante Informatievoorziening vs strategisch onthouding informatie	- 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	Innoveren kun je leren	• 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.dinolog.nl/wp-content/uploads/2018/02/TNO-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			getting to yes ted talk	• Elegante en simpele oplossing om overeenstemming te bereiken in conflictsituaties (William Ury)	Online	Open Materiaal	20 minuten	https://www.youtube.com/watch?v=Hc6yi_FtoNo
			Cursus omgaan met weerstand	• 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=CjwKCAIA35rx8RAWFwADoB37IKmNH4yDkXaAGDweQDgCAicIT8uqPflmHs0Is6mIhYz_KdLYnVnfxoC2ZQQAvD_BwE
			Leergang 'Intelligent Leiderschap'	• 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	• 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) • Je bent in staat om veranderingen te ontwerpen en te implementeren		Niet benoemd	24 contacturen over 7 dagen	https://www.leiderschapsdna.nl/masterclasses-opleiding-obm-practitioner/
			Masterclass Verandermanagement	• 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#waaronder-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	Masterclass Innovatie	•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	-Bij innovatie rekening houden met effecten op afdelingsresultaat -Niet maximale resultaat nastreven, maar optimale voor hele organisatie	Organization Culture Assessment Instrument	•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	-Compromissen sluiten en die kunnen verdedigen -Medewerkers leren om in ketens te denken -Onderhandelen met andere leidinggevend -Zelf beslissen wanneer de situatie erom vraagt -Bepalen wie intern en extern te betrekken -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	•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	•Leer kijken door anderemans 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
5 Mijn directe medewerkers/ondergeschikten	5.Op.1] Top down innoveren vs betrekken van medewerkers bij innovatie	Operationeel	Organization Culture Assessment Instrument	•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
	5.Op.2] Sturen op controle vs sturen op vertrouwen	- 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	Leiderschap en innovatie	•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/
	5.Op.3] Denken in economische effecten vs denken in sociale effecten	- Vernieuwing ontlokken 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	Innoveren kun je leren	•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/TNQ-2017-Innoveren-Kun-je-Leren-Printbare-Versie.pdf
			een goed team samenstellen	•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/billage/toolbox5_verschil_benutten_definitief_nj_sww_0.pdf
			Project & Change Management in de logistiek	•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	•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	- De tool kan helpen om gemakkelijk inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandertsituatie. - 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	- Sturen op harde resultaten - Zachte skills inzetten						
	6.Op.2] Taakgerichtheid vs creativiteit	- Sfeer van openheid en vertrouwen scheppen - Balans tussen controle en overlaten aan medewerkers						
	6.Op.3] Een innovatieproces aansturen gebaseerd op feiten vs op meningen of 'guts'?	- Bij twijfel blijven vertrouwen op medewerkers - Visionair en out of the box denken - Nieuwe ideeën oproepen en kans geven - Creativiteit bij jezelf en andere stimuleren	Masterclass Toekomstverkenning	•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
	Strategisch	- Visionair en out of the box denken - Creativiteit bij jezelf en andere stimuleren	Post HBO Innovatiemanagement	•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.hbw.nl/opleiding/post-hbo-innovatiemanagement.htm
	6.St.1] Risico nemen vs risico mijden	- Balans vinden tussen innovatief zijn en op de centen letten - Fasen van innovatie onderscheiden - Innovatieprocessen leiden - Juiste mensen met juiste competenties inzetten - Balans vinden tussen evidence based beslissen en mening-gestuurd beslissen	Masterclass Innovatie	•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
		Strategisch	online training empathie	•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/
		- 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	een goed team samenstellen	•Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming	Online	Open Materiaal	[41 pagina's]	https://www.innovatiefnwerk.nl/sites/innovatiefnwerk.nl/files/field/bijlage/toolbox5_verschil_benutten_definitief_nieuw_0.pdf
			Leiderschap en innovatie	•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'	•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	•Inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandertsituatie. •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