

# Tool Innovatie Leiderschap ( TIL )

Leidinggeven aan innovatie in de logistiek

Gerben Hulsegge  
Peter Oeij  
Fietje Vaas  
Liesbeth van den Berg  
Nico Rosenkrantz  
Malte Steinhoff

Leiden 2020



# Inhoud

**Navigeer** door deze interactieve pdf met de knoppen op de grijze navigatiebalk. Met behulp van de witte pijltjes blader je naar de volgende of vorige pagina. Klik op een onderwerp in de inhoudsopgave om naar de desbetreffende pagina te gaan.

3	<b>Instructie</b>
4	<b>Introductie en werkwijze</b>
8	<b>Route</b>
9	<b>Invulformulier</b>
	<b>Operationele paradoxen</b>
10	domein 1 Omgeving
16	domein 2 Organisatorische condities
22	domein 3 Hoger management
28	domein 4 Directe collega's
34	domein 5 Directe ondergeschikte
40	domein 6 Ikzelf als individu
	<b>Strategische paradoxen</b>
46	domein 1 Omgeving
54	domein 2 Ikzelf als individu
56	<b>Opleidingen</b>

# Instructie om de Tool te gebruiken

Dit is een uitgebreide uitleg van de tool. In de navigatiebalk kun je onder Route een korte uitleg vinden van de stappen van de tool. De korte uitleg kun je het beste tijdens het spel gebruiken.

## 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 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 innovatie

Eerst bepaal je welke innovatie of vernieuwing je in jouw bedrijf zou willen invoeren/omschrijf je 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 invulformulier. 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 paradoxen.

## Stap 2 het 'paradoxen-spel'

Je speelt het 'paradoxen-spel'. Dit bestaat uit een inhoudsopgave en 46 pagina's. Op elke pagina 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 pagina. →

# Werkwijze



- 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 pagina's door.

## Stap 3 vaardigheden

Stel vast welke vaardigheden en guts die op de pagina 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 invulformulier bij '3 Mijn Vaardigheden'.

## Stap 4 domein

Geef op het invulformulier aan bij welk domein van leidinggeven de door jou bij stap 3 opgeschreven vaardigheden horen. Het juiste domein staat op de bovenkant van de pagina met de paradox 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 relevante paradoxen hebt doorlopen.

# Werkwijze



## Stap 5 cursussen / trainingen

Na het doorlopen van alle relevante paradoxen heb je een aantal vaardigheden genoteerd op het invulformulier, 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.

Bekijk de lijst met suggesties voor cursussen en instrumenten op de pagina 'OPLEIDINGEN'. 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. Voor elk domein is een apart overzicht gemaakt. Er staat een korte beschrijving van elke cursus / training / opleiding / tool en een link naar meer informatie. Jouw taak is om na te gaan wat je relevant vindt voor jezelf. Noteer dit op het invulformulier.

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 ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)) en Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)).

# Werkwijze



## **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 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!

⌚ 5m

## 1 START

Vul de antwoorden  
in op het invulformulier  
op pagina 9.

Bedenk: wat is de komende  
innovatie die nodig is?

Vul bij **1** de antwoorden op  
de volgende vragen in:

1. De innovatie is:  
operationeel  
strategisch  
beide  
vink op het formulier aan  
wat 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...

⌚ 30m

## 2 PARADOX KAARTSPEL

Speel het paradoxen-spel.  
Bekijk de pagina's één voor één.  
Op elke pagina 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 pagina, 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 pagina.

⌚ 10m

## 3 VAARDIGHEDEN

Aan welke vaardigheden en guts  
die beschreven staan op de pagina  
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 pagina.



⌚ 5m

## 4 DOMEINEN

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

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

⌚ 10m

## 5 CURSUSSEN & INSTRUMENTEN

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 het  
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.



# Invulformulier

## 1 MIJN INNOVATIE →

Innovatie

operationeel  
strategisch  
beide

Kansen

Als we het niet toepassen

## 5 MIJN MOGELIJKE CURSUSSEN EN INSTRUMENTEN

## 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

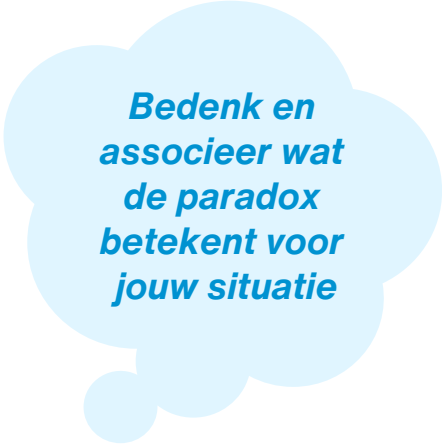
6

# Omgeving 1

**Belang eigen  
organisatie  
maximaliseren**

vs

**Belangen alle  
stakeholders  
optimaliseren**



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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:**

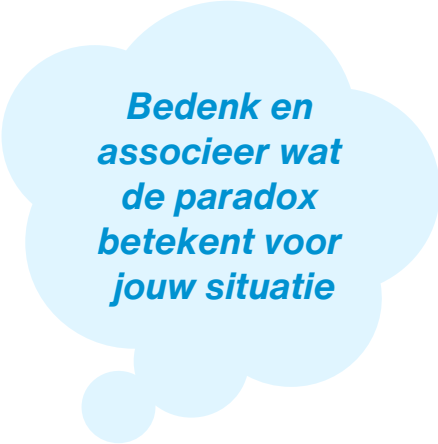
- De verwachtingen van stakeholders af te stemmen op de innovatie(doelen)?
- De belangen van deze externe partners te overzien?
- Te kunnen bepalen wanneer je de innovatie beter zelf kunt doen of juist co-creatie aangaat?
- Met deze externe partners succesvol te overleggen of te onderhandelen en risico's te delen?
- De bereikte onderhandelingsresultaten intern bij jouw managers, collega's en medewerkers te verdedigen?

# Omgeving 2

Een innovatie  
'van de plank' halen

VS

Zelf een innovatie  
ontwikkelen:  
implementeren  
of innoveren?



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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:**

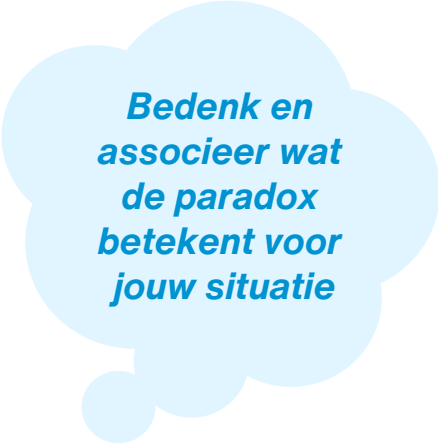
- Te bepalen wat het best past bij de strategische doelen van het bedrijf: een nieuwe technologie kopen of iets nieuws ontwikkelen?
- Hoe je de benodigde kennis, expertise, technologie van buiten naar binnen haalt?
- Hoe je een project opzet om een verbetering of een ingrijpende vernieuwing in goede banen te leiden?
- De samenwerking met externe partners vorm te geven?

# Omgeving 3

Innoveren om de concurrenten een stap voor te zijn

VS

Innoveren omwille van kostenbeheersing



*Bedenk en associeer wat de paradox betekent voor jouw situatie*

# 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:**

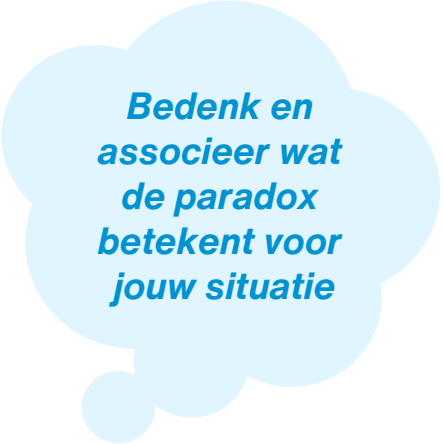
- Een kosten-batenafweging te maken?
- Zo nodig te innoveren zonder een sluitende business-case?
- Een sterkte-zwakte analyse te maken, in het Engels SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)?
- De korte- en lange termijneffecten te overzien?
- Een plan te maken om de risico's te beperken (risico-management plan)?

# Organisatorische condities 1

Ruimte voor  
medewerker-  
betrokkenheid

VS

Efficiëntie



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*



# Organisatorische condities 1

Ruimte voor  
medewerkers-  
betrokkenheid

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 guts om:**

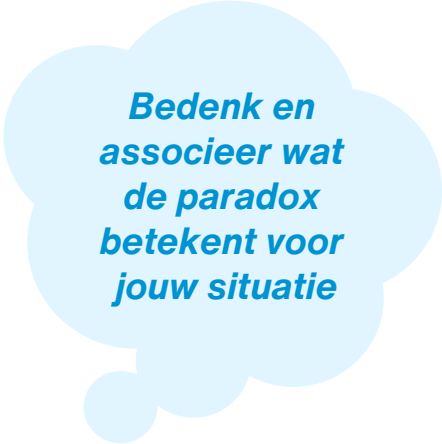
- Met medewerkers constructief een gesprek te voeren over het invoeren van een innovatie?
- Te luisteren naar medewerkers en gehoor te geven aan zinnige opmerkingen?
- Ruimte te scheppen voor medewerkers-inbreng, fouten te tolereren en experimenteeruimte te bieden?
- Eenzijdige druk op efficiëntieverbetering te nuanceren?

# Organisatorische condities 2

Innovatie toepassen  
als een technische  
innovatie

vs

Innovatie toepassen  
als als een sociale  
innovatie



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Organisatorische condities 2

Innovatie toepassen  
als een technische  
innovatie

VS

Innovatie toepassen  
als 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 guts om:**

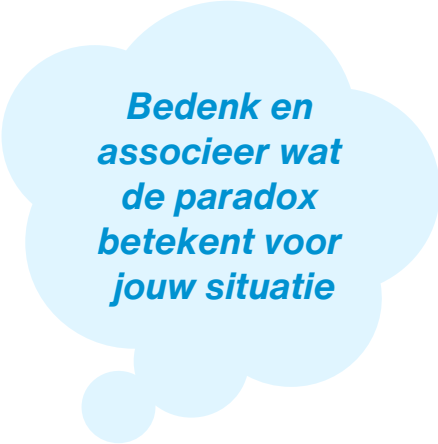
- Te bepalen welke organisatorische aspecten van belang zijn bij het invoeren van een innovatie, dat wil zeggen ‘aan welke knoppen je moet draaien’?
- Medewerkers goed voor te bereiden op het invoeren van een innovatie, en welke rol hen hierbij het beste past?
- Zorg te dragen voor een sfeer van openheid en vertrouwen waarin alle betrokkenen hun zegje kunnen doen?

# Organisatorische condities 3

Bij innovatie investeren in de  
vereiste nieuwe competenties  
van medewerkers

VS

Medewerkers vervangen  
voor mensen met de nieuwe  
vereiste competenties



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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 guts om:**

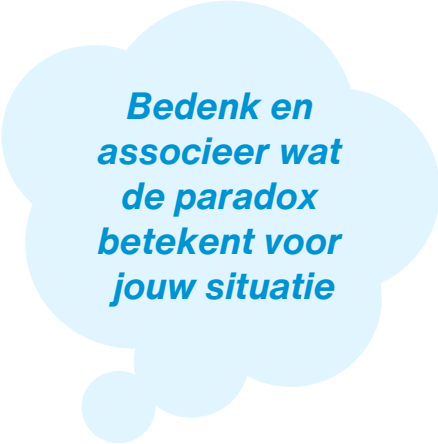
- Te bepalen welke nieuwe skills en competenties nodig zijn voor medewerkers?
- Tijd, ruimte, middelen om scholing en training te regelen voor medewerkers?
- Een balans te vinden tussen meenemen en vernieuwen van het personeelsbestand?
- Afscheid te nemen van mensen met achterhaalde kwalificaties en hen toch een goed perspectief te bieden?

# Hoger management 1

Belangen van de eigen afdeling

VS

Belangen van hoger management



*Bedenk en associeer wat de paradox betekent voor jouw situatie*

# 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 guts om:**

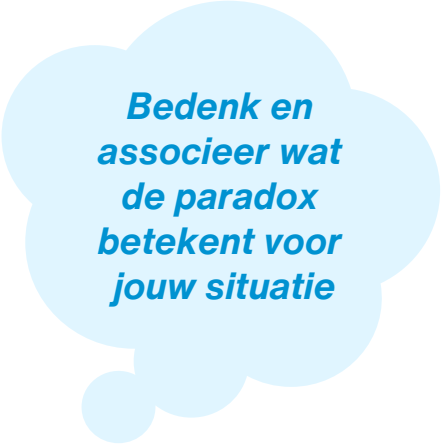
- De druk van het hogere management te weerstaan, en ook die van medewerkers als dat nodig is?
- Een goede belangenverdeling qua inhoud vorm te geven op basis van uw kennis en ervaring?
- Aan een goede belangenverdeling uitvoering te geven in het innovatietraject?

# Hoger management 2

Managen bottom-up ideeën medewerkers

VS

Top-down ideeën hoger management



*Bedenk en associeer wat de paradox betekent voor jouw situatie*



# 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 guts om:**

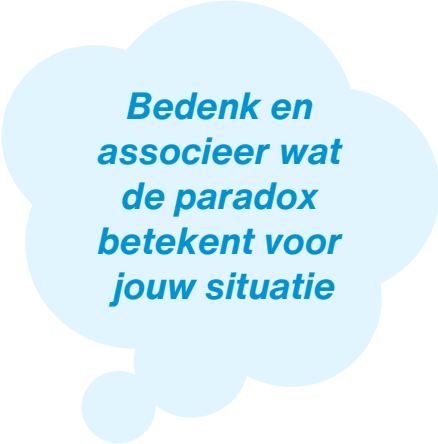
- Te zorgen dat goede ideeën van medewerkers terecht komen bij hoger management?
- Top-down ideeën van hoger management geaccepteerd te krijgen door medewerkers?
- Compromissen, strategieën en processen te bedenken om hiermee om te gaan?

# Hoger management 3

Transparante  
informatievoorziening

VS

Strategisch  
onthouding  
informatie



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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:**

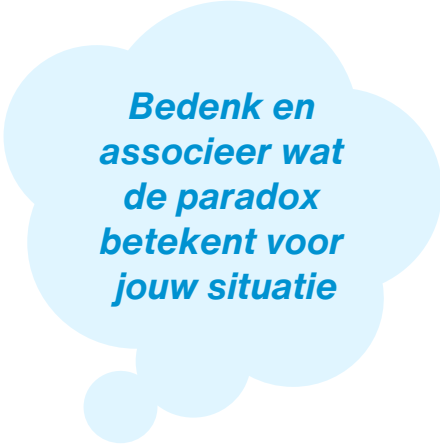
- Betrokkenen zodanig te informeren dat de algehele sfeer en stemming positief blijven?
- Een communicatieplan en strategie te ontwerpen voor de hele duur van het innovatieproces?
- Personen die een vervelende boodschap (van je) krijgen te steunen en verder te helpen?

# Directe collega's zelfde niveau **1**

Innoveren vanuit  
eigen belangen

VS

Innoveren vanuit  
gedeelde belangen



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Directe collega's zelfde niveau **1**

Innoveren vanuit  
eigen belangen

VS

Innoveren 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 guts om:**

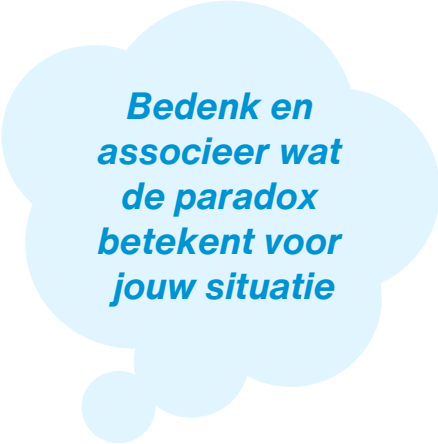
- Niet het maximale resultaat voor de afdeling na te streven, maar het optimale voor de hele organisatie?
- Compromissen te sluiten en die bij jouw medewerkers te verdedigen?
- Eigen belangen te verdedigen en je ook te verplaatsen in belangen van anderen?

# Directe collega's zelfde niveau **2**

Groepsdenken

VS

Bewust ruimte  
geven aan  
tegengeluiden



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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:

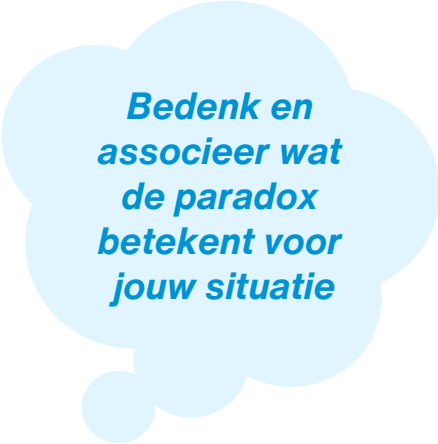
- Open te staan voor tegengeluid?
- Niet alleen de meedenkers maar ook tegendenkers te betrekken?
- Je bewust te zijn van cirkeldenken, 'groepsdenken', tunnelvisie-denken ('self fulfilling prophecy'-denken) en daar wat tegen te doen?

# Directe collega's zelfde niveau **3**

Innoveren met  
specialisten

VS

Innoveren met  
generalisten



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*



# 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:**

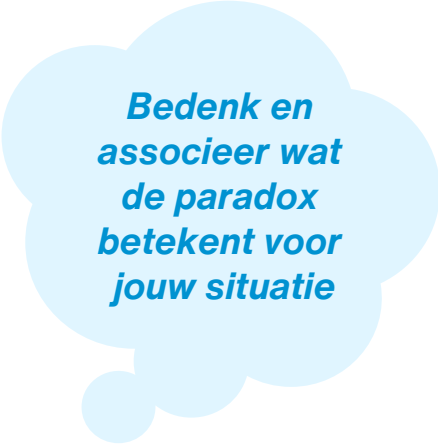
- Mensen zo in te zetten dat je hun beste kanten benut?
- Zonder de vereiste specialisten toch het innovatieproces in goede banen te leiden?
- Generalisten en specialisten goed met elkaar te laten samenwerken?

# Mijn directe medewerkers/ ondergeschikte 1

Top down  
innoveren

vs

Betrekken van  
medewerkers  
bij innovatie



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Mijn directe medewerkers/ ondergeschikte

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:**

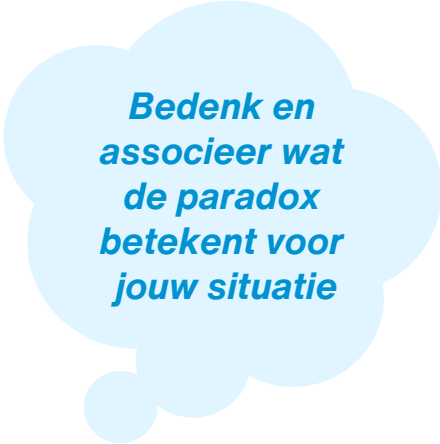
- Een balans te vinden tussen 'top down' sturen en 'bottom up' betrokkenheid te stimuleren?
- De medewerkers aan te sturen op productie-maken en ze toch ook aan te zetten om hun 'kritische verstand' te gebruiken?

# Mijn directe medewerkers/ ondergeschikte

Sturen op  
controle

vs

Sturen op  
vertrouwen



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Mijn directe medewerkers/ ondergeschikte

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 guts om:**

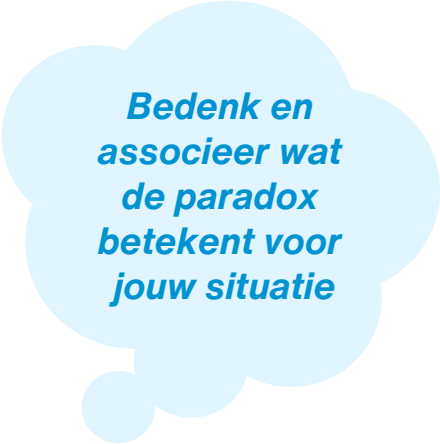
- Een goede balans te vinden tussen controle en meer overlaten aan jouw medewerkers?
- ‘Op je handen te blijven zitten’ als je twijfelt, en te vertrouwen op jouw medewerkers; maar te beslissen als je vindt dat het moet?
- Een sfeer te scheppen van openheid en vertrouwen?

# Mijn directe medewerkers/ ondergeschikte 3

Denken in  
economische  
effecten

VS

Denken in  
sociale effecten



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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:**

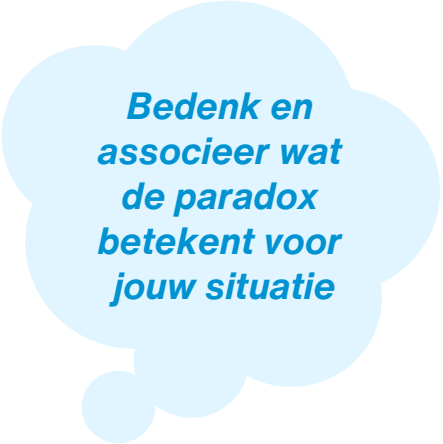
- Kwantitatieve en kwalitatieve targets van medewerkers?
- De vereiste nieuwe competenties van medewerkers, en verouderende competenties?
- Kwaliteit van hun werk, zoals werkdruk/ werkstress, werktempo, veiligheid?

# Ikzelf als individu 1

Harde skills

VS

Zachte skills



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*



# 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 guts om:

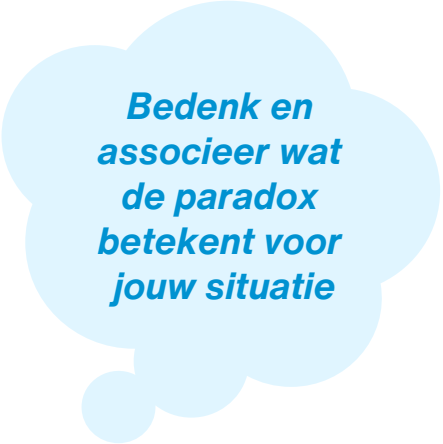
- De 'harde' resultaten in het oog te houden?
- De 'zachte' skills in te zetten als dat nodig is?
- Een goede balans te vinden tussen 'harde' en 'zachte' skills afhankelijk van de situatie?

# Ikzelf als individu 2

Taakgerichtheid

VS

Creativiteit



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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 guts om:

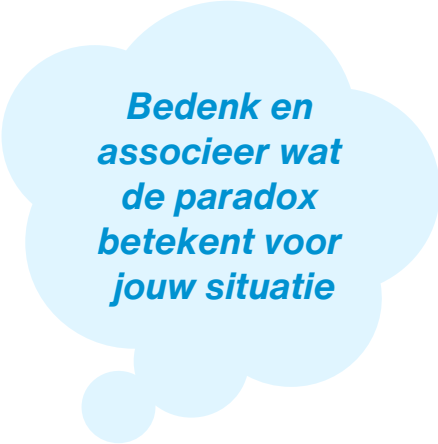
- Visionair en out of the box te denken?
- Nieuwe ideeën op te roepen en daar kans aan te geven?
- Creativiteit bij u zelf en anderen te stimuleren?
- Synergetisch vorm te geven aan de tegenstelling 'wees innovatief, maar let op de centen'?

# Ikzelf als individu 3

Een innovatieproces  
aansturen gebaseerd  
op feiten

vs

Aansturen op  
meningen of 'guts'?



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Ikzelf als individu 3

## Een innovatieproces aansturen gebaseerd op feiten

VS

## Aansturen 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 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?

# Omgeving 1

Economische  
bedrijfsdoelen

VS

Maatschappelijke  
belangen



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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 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?

# Omgeving 2

Bij innovaties uitgaan  
van economische  
bedrijfsdoelen

VS

Bij innovaties  
uitgaan van  
medewerkersbelangen



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*



# Omgeving 2

**Bij innovaties uitgaan van economische bedrijfsdoelen**

VS

**Bij innovaties uitgaan van medewerkersbelangen**

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 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?

# Omgeving 3

Disruptief

vs

Incrementeel  
innoveren



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# 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 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?

# Omgeving 4

Innoveren in  
uw bedrijf

VS

Innoveren in  
de gehele  
logistieke keten



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Omgeving 4

## Innoveren in uw bedrijf

VS

## Innoveren 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 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 de behalen met een innovatie?

# Ikzelf als individu 1

Risico nemen

VS

Risico mijden



*Bedenk en  
associeer wat  
de paradox  
betekent voor  
jouw situatie*

# Ikzelf als individu 1

## Risico nemen

VS

## Risico mijden

De uitkomst van een strategische innovaties 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 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?
- Jezelf af te vragen: wil ik die innovatie / innoveren in algemene zin eigenlijk zelf wel?

Samenwerkingspartners, leveranciers, klanten + financiers, investeerders, overheid en regelgeving

Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud
<p><b>Operationeel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Verwachtingen afstemmen</li> <li>→ Belangen partners overzien</li> <li>→ Onderhandelen met partners</li> <li>→ Benodigde kennis binnenhalen</li> <li>→ Proces innovatie begeleiden</li> <li>→ Innovatie aan laten sluiten bij bedrijfsstrategie</li> <li>→ Kosten-batenafwezig</li> <li>→ SWOT-analyse</li> <li>→ Korte en lange termijn effecten overzien</li> <li>→ Risico-managementplan opstellen</li> </ul> <p><b>Strategisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bepalen of er ingrijpend veranderd moet worden omdat omgeving dit vereist.</li> <li>→ Nieuwe business model, nieuwe producten/diensten, nieuwe klanten</li> <li>→ Bepalen welke nieuwe technologieën op bedrijf afkomen</li> <li>→ Bepalen hoe de wereld en de markt veranderd en hoe het bedrijf zich moet aanpassen</li> <li>→ Stakeholder-analyse maken</li> <li>→ Effect van plannen overzien</li> <li>→ Strategieën ontwikkelen om negatieve gevolgen voor bepaalde stakeholders te vermijden/compenseren</li> <li>→ Samen met medewerkers naar marktkansen op lange termijn kijken</li> <li>→ Samen met medewerkers beleid ontwikkelen</li> <li>→ Balans vinden bedrijfsbelangen en medewerkersbelangen</li> <li>→ Met leveranciers/afnemers/klanten/concullega's samenwerken aan innovatie</li> <li>→ Co-creëren, co-innoveren en open innoveren</li> </ul>	<p><a href="#">Masterclass Toekomstverkenning</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Methoden en Technieken van toekomstverkenning</li> <li>→ Hoe resultaat van toekomstverkenning zichtbaar te maken, bijv. door scenarioplanning</li> <li>→ Roadmap ontwikkelen naar toekomstbeeld + implementatie issues</li> <li>→ Visie vertalen naar intern beleid</li> </ul>
	<p><a href="#">Operations &amp; Customer Service Management</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Positionering in de keten</li> <li>→ Risicomanagement</li> <li>→ Operational excellence</li> </ul>
	<p><a href="#">The Cool Connection - Speel voor supply chain management</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Afstemming tussen afdelingen</li> <li>→ Afstemming tussen strategie en uitvoering</li> <li>→ Afstemming tussen partners in de supply chain</li> </ul>
	<p><a href="#">Masterclass Bestuur &amp; Governance</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formele en informele governance regels: wetgeving versus de ongeschreven regels</li> <li>→ Balans tussen toezicht en advies</li> <li>→ Bias in de boardroom: onbewuste vooroordelen of vooringenomenheid in de besluitvorming in bestuurskamers</li> <li>→ Zelfevaluatie</li> <li>→ Ontwikkeling van eigen visie en houding in de corporate governance driehoek: bestuurders, commissarissen en belanghebbenden</li> <li>→ Remuneratie en successieplanning</li> </ul>
	<p><a href="#">Stakeholders Map/Capital system methodology</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inzicht in relevante stakeholders, welke connectie cruciaal zijn en waarom, en welke relaties versterkt moeten worden</li> <li>→ Helpt managers van innovatie om verschillende rollen en niveaus van participatie te analyseren om een aanpak te definiëren en problemen aan te pakken</li> <li>→ Deze tool kan ook 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.</li> </ul>
	<p><a href="#">Duurzaam Ondernemen</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je kent de mogelijkheden en uitdagingen van duurzaam ondernemen</li> <li>→ Je hebt een visie op duurzaam ondernemen voor je eigen organisatie</li> <li>→ Je weet welke richtlijnen, certificeringen en instrumenten er zijn voor duurzaam ondernemen en welke voor jou relevant zijn</li> <li>→ Je kunt een nulmeting maken, MVO-beleid opzetten en implementeren</li> </ul>
	<p><a href="#">Organization Culture Assessment Instrument</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur.</li> <li>→ Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management.”</li> </ul>
	<p><a href="#">Masterclass Innovatie</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Markt &amp; Technologie verandering</li> <li>→ Nieuwe businessmodellen</li> <li>→ Afwegingen omtrent investeringen en bestuur</li> <li>→ Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen)</li> <li>→ praktische toepassingen</li> </ul>
	<p><a href="#">Post HBO Innovatiemanagement</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je herkent innovatiemogelijkheden en kunt deze analyseren, een strategie ervoor ontwikkelen en de uitvoer ervan begeleiden</li> <li>→ Je maakt gebruik van innovatiemodellen en trends bij het doorvoeren van en adviseren over bedrijfsinnovaties</li> <li>→ Je bent je bewust van de valkuilen en succesfactoren bij de implementatie van innovaties”</li> </ul>
	<p><a href="#">Collegereeks logistiek management</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 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.</li> <li>→ 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.</li> </ul>
	<p><a href="#">Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandertsituatie.</li> <li>→ De manager of leider selecteert de situatie waarmee ze te maken hebben of in geïnteresseerd zijn.</li> <li>→ 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.</li> </ul>
	<p><a href="#">Businessscan duurzaam ondernemen</a></p>	<p>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.</p>
	<p><a href="#">Masterclass Verandermanagement</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je bent in staat om veranderingen te ontwerpen en te implementeren</li> <li>→ Je weet de juiste condities te creëren voor organisatieveranderingen, waardoor je het veranderproces efficiënter kan maken en verandermanagement optimaal kunt inzetten</li> <li>→ Je kunt veranderprocessen begeleiden met meer aandacht voor de menselijke kant</li> <li>→ Je leert hoe je inzicht kunt geven in de emoties en onbewuste processen bij verandering</li> <li>→ 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</li> </ul>

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest (www.springest.nl), Opleiding.nl (www.opleiding.nl) en de KennisDC Logistiek (www.kennisdclogistiek.nl/)



Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud
<b>Operationeel</b> → 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	<a href="#">Masterclass Innovatie</a>	→ Markt- en Technologieveranderingen → Nieuwe businessmodellen → Afwegingen omtrent investeringen en bestuur → Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) → praktische toepassingen
	<a href="#">Capital System Methodology</a>	→ 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
	<a href="#">Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport</a>	→ Wat is sociale innovatie en waarom is het belangrijk voor de logistieke sector?
	<a href="#">Organization Culture Assessment Instrument</a>	→ 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.
	<a href="#">Leiderschap en innovatie</a>	→ 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
	<a href="#">Innoveren kun je leren</a>	→ Medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces → Medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management → Medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen
	<a href="#">Master classes en Opleiding Organisational Behaviour Management/ LeiderschapsDNA</a>	→ 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)
	<a href="#">Cursus omgaan met weerstand</a>	→ 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
	<a href="#">online training empathie</a>	→ Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt → Leer luisteren

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)), Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)) en de KennisDC Logistiek ([www.kennisdclogistiek.nl/](http://www.kennisdclogistiek.nl/))

Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud
<b>Operationeel</b> → 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 → Betrokkenen positief informeren over innovatie → Communicatieplan en strategie ontwerpen over innovatieproces → Moeilijke boodschappen duidelijk brengen → Medewerkers steunen bij vervelende impact van innovatie	<a href="#">Organization Culture Assessment Instrument</a>	→ 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.
	<a href="#">Masterclass Innovatie</a>	→ Markt- en Technologieveranderingen → Nieuwe businessmodellen → Afwegingen omtrent investeringen en bestuur → Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen) → praktische toepassingen
	<a href="#">Innoveren kun je leren</a>	→ Medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces → Medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management → Medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen
	<a href="#">Getting to yes ted talk</a>	→ Elegante en simpele oplossing om overeenstemming te bereiken in conflictsituaties (William Ury)
	<a href="#">Cursus omgaan met weerstand</a>	→ 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
	<a href="#">Leergang 'Intelligent Leiderschap'</a>	→ 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.
	<a href="#">Master classes en Opleiding Organisational Behaviour Management/ LeiderschapsDNA</a>	→ 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)
	<a href="#">Masterclass Verandermanagement</a>	→ 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

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)), Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)) en de KennisDC Logistiek ([www.kennisdclogistiek.nl/](http://www.kennisdclogistiek.nl/))

Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud
<b>Operationeel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Bij innovatie rekening houden met effecten op afdelingsresultaat</li> <li>→ Niet maximale resultaat nastreven, maar optimale voor hele organisatie</li> <li>→ Compromissen sluiten en die kunnen verdedigen</li> <li>→ Medewerkers leren om in ketens te denken</li> <li>→ Onderhandelen met andere leidinggevenden</li> <li>→ Zelf beslissen wanneer de situatie erom vraagt</li> <li>→ Bepalen wie intern en extern te betrekken</li> <li>→ Over eigen belangen heen stappen en open staan voor tegengesteld</li> <li>→ Zowel meedenkers als tegendenkers betrekken</li> <li>→ Bewust zijn en iets kunnen doen aan cirkel-, groeps- en tunnelvisie-denken</li> <li>→ De beste kanten van mensen kunnen benutten</li> <li>→ Zonder (vereiste) specialisten toch innovatieproces in goede banen kunnen leiden</li> <li>→ Generalisten en specialisten kunnen laten samenwerken</li> </ul>	<a href="#">Masterclass Innovatie</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Markt- en Technologieveranderingen</li> <li>→ Nieuwe businessmodellen</li> <li>→ Afwegingen omtrent investeringen en bestuur</li> <li>→ Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen)</li> <li>→ Praktische toepassingen</li> </ul>
	<a href="#">Organization Culture Assessment Instrument</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Instrument om eigen bedrijfscultuur te analyseren en kenmerken van een gewenste cultuur te leren kennen: 4 cultuurtypen: Hiërarchische cultuur; Marktcultuur; Familiecultuur; Adhocratische cultuur</li> <li>→ Laatste lijkt het beste aan te sluiten bij innovatief management</li> </ul>
	<a href="#">The Cool Connection - Speel voor supply chain management</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Afstemming tussen afdelingen</li> <li>→ Afstemming tussen strategie en uitvoering</li> <li>→ Afstemming tussen partners in de supply chain</li> </ul>
	<a href="#">Online training empathie</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt.</li> <li>→ Leer luisteren</li> </ul>

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)), Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)) en de KennisDC Logistiek ([www.kennisdclogistiek.nl/](http://www.kennisdclogistiek.nl/))

# Opleidingen

domein 5 Mijn directe medewerkers/ondergeschikten

Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud
<b>Operationeel</b> → 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	<a href="#">Organization Culture Assessment Instrument</a>	→ 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
	<a href="#">Leiderschap en innovatie</a>	→ 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
	<a href="#">Innoveren kun je leren</a>	→ Medewerkers kennis laten maken met de verschillende fasen van een innovatieproces → Medewerkers inzicht geven in verschillende gezichtspunten, van verschillende typen werknemers en het management → Medewerkers laten nadenken over de manier waarop zij zelf betrokken willen worden bij innoveren of vernieuwen
	<a href="#">Een goed team samenstellen</a>	→ Praktische aanbevelingen voor het samenstellen van een divers team → Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming
	<a href="#">Project &amp; Change Management in de logistiek</a>	→ 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
	<a href="#">Massive Open online Course (MOOC) Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport</a>	→ Sociale innovatie en vernieuwing binnen logistiek en transport

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)), Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)) en de KennisDC Logistiek ([www.kennisdclogistiek.nl/](http://www.kennisdclogistiek.nl/))

Vaardigheden	Cursus (klik voor meer info)	Relevante inhoud	
<b>Operationeel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sturen op harde resultaten</li> <li>→ Zachte skills inzetten</li> <li>→ Sfeer van openheid en vertrouwen scheppen</li> <li>→ Balans tussen controle en overlaten aan medewerkers</li> <li>→ Bij twijfel blijven vertrouwen op medewerkers</li> <li>→ Visionair en out of the box denken</li> <li>→ Nieuwe ideeën oproepen en kans geven</li> <li>→ Creativiteit bij uzelf en andere stimuleren</li> <li>→ Balans vinden tussen innovatief zijn en op de centen letten</li> <li>→ Fasen van innovatie onderscheiden</li> <li>→ Innovatieprocessen leiden</li> <li>→ Juiste mensen met juiste competenties inzetten</li> <li>→ Balans vinden tussen evidence based beslissen en mening-gestuurd beslissen</li> </ul>	<a href="#">Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ De tool kan helpen om gemakkelijk inzichtelijk te krijgen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandarsituatie.</li> <li>→ 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.”</li> </ul>	
	<a href="#">Masterclass Toekomstverkenning</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Methoden en Technieken van toekomstverkenning</li> <li>→ Hoe resultaat van toekomstverkenning zichtbaar te maken, bijv. door scenarioplanning</li> <li>→ Roadmap ontwikkelen naar toekomstbeeld + implementatie issues</li> <li>→ Visie vertalen naar intern beleid</li> </ul>	
	<a href="#">Post HBO Innovatiemanagement</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je herkent innovatiemogelijkheden en kunt deze analyseren, een strategie ervoor ontwikkelen en de uitvoer ervan begeleiden</li> <li>→ Je maakt gebruik van innovatiemodellen en trends bij het doorvoeren van en adviseren over bedrijfsinnovaties</li> <li>→ Je bent je bewust van de valkuilen en succesfactoren bij de implementatie van innovaties</li> </ul>	
	<a href="#">Masterclass Innovatie</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Markt- en Technologieveranderingen</li> <li>→ Nieuwe businessmodellen</li> <li>→ Afwegingen omtrent investeringen en bestuur</li> <li>→ Organisaties opnieuw uitvinden (allocatie van mensen en middelen)</li> <li>→ Praktische toepassingen</li> </ul>	
	<a href="#">online training empathie</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Leer kijken door andermans ogen en begrijp wat de ander beweegt</li> <li>→ Leer luisteren.</li> </ul>	
	<a href="#">een goed team samenstellen</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Praktische aanbevelingen voor het samenstellen van een divers team</li> <li>→ Vaardigheden om teams te ondersteunen zodat zij daadwerkelijk bijdragen aan prestaties van de onderneming”</li> </ul>	
	<b>Strategisch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vooruit kunnen kijken</li> <li>→ Visie en ideeën realiseren zonder werkelijkheid uit het oog te verliezen</li> <li>→ Proces bewaken zonder op de rem te staan</li> <li>→ Balans vinden tussen risico's nemen en risico's mijden</li> <li>→ Kritisch kunnen nadenken of u achter de innovatie staat</li> </ul>	<a href="#">Leiderschap en innovatie</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je weet hoe de motivatie en het zelfsturend vermogen aan te spreken</li> <li>→ Je weet hoe je vertrouwen en verbinding creëert, terwijl je op afstand stuurt</li> <li>→ Je kunt innovatie bevorderen, zonder daar zelf een formele rol in te spelen</li> <li>→ Je hebt kennis van de nieuwste inzichten op het gebied van leiderschap</li> <li>→ Je weet wie je bent als leider en weet hoe koers te varen voor je organisatie”</li> </ul>
		<a href="#">Leergang 'Intelligent Leiderschap'</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Je krijgt zicht op de begrenzing in je eigen gedrag en communicatie</li> <li>→ Je leert op een effectieve manier gebruik te maken van weerstanden die er spelen. Dit leidt tot meer intelligentie in besluitvorming.</li> </ul>
		<a href="#">Management tool Context / Situatie afhankelijk Leiderschap</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Begrijpen welke leiderschapsstijl, -kwadrant of -rol het beste gebruikt kan worden binnen een specifieke verandarsituatie.</li> <li>→ De manager of leider selecteert de situatie waarmee ze te maken hebben of in geïnteresseerd zijn</li> <li>→ 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</li> </ul>

Cursusoverzicht samengesteld op 1 mei 2020. Voor up-to-date informatie kan je doorklikken naar de cursussen of zoek zelf cursussen via de databases van Springest ([www.springest.nl](http://www.springest.nl)), Opleiding.nl ([www.opleiding.nl](http://www.opleiding.nl)) en de KennisDC Logistiek ([www.kennisdclogistiek.nl/](http://www.kennisdclogistiek.nl/))

