

# Samenvatting proefschrift

## The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects

Peter Oeij<sup>1</sup>

### Complexiteit en defensief gedrag in innovatieteams

Mijn promotieonderzoek gaat over teams die werken aan innovaties in projecten. Ik bestudeerde het teamgedrag en de onmiddellijke werkomgeving van teams op zoek naar factoren die in verband staan met het mislukken van innovaties. Soms wordt wel beweerd dat – ook door andere oorzaken dan teamdynamiek – 70% mislukt. Dat is wellicht overdreven, maar het geeft wel aan dat er veel te winnen is als teams succesvoller innoveren.

Innovatieprojecten zijn vaak complex door vele interacties tussen stakeholders, onverwachte inhoudelijk-technische situaties, wijzigingen in budgetten en specificaties, en intermenselijke belangen en machtsverhoudingen.

Anders dan routineprojecten zijn dergelijke projecten moeilijk voorspelbaar en bestuurbaar. Mislukking ligt op de loer. Kritieke incidenten, situaties die kunnen leiden tot zulke mislukking, zijn een graadmeter om te bestuderen hoe teams daarmee omgaan en of, en hoe, zij hun project op de rails houden. Echter, als kritieke incidenten, veroorzaakt door complexe interacties, zich voordoen is er de kans dat teams risicomijdend worden, en dat er sprake is van wat psychologen ‘defensief gedrag’ noemen: de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden. Wat dan gebeurt is de omslag van gedurfd risiconemend gedrag naar afwachtend risicomijdend gedrag. Dit gebeurt

<sup>1</sup> Promotie instituut: Open Universiteit Nederland, faculteit Management, Science & Technology, Heerlen; promotiedatum: 25 januari 2017

grotendeels onbewust. Dat is precies wat je *niet* wilt bij innovatieteams. Voorbeelden van defensieve strategieën die leiden tot cirkelredeneringen geeft Arend Ardon (2015):

1. 'ja' zeggen tegen een gezamenlijke beslissing, waarbij niet werkelijk sprake is van 'commitment' ('ja' zeggen, maar 'nee' doen of denken)
2. meegaan met een beslissing zonder eigen twijfels expliciet bespreekbaar te maken
3. meegaan met het agenderen van een lastig punt naar een volgende bijeenkomst, al ziet men het punt eigenlijk niet zitten
4. Meedoen in het toeschrijven aan zaken 'buiten het team' of 'aan anderen', als het tegenzit
5. Anderen wel eens verdenken van bijbedoelingen ('eigen agenda'), maar dat voor zich houden
6. Zich niet mengen in een moeizame discussie, maar achteraf buitenstaanders om raad vragen wat te doen
7. diepere oorzaken van een knelpunt niet bespreekbaar maken, door juist de formele afspraken te benadrukken
8. bij schijnbaar onoplosbare zaken het probleem kleiner maken, zodat het beter is te beheersen
9. problemen ontkennen die er wel degelijk zijn, maar die gevoelig liggen
10. veranderen van onderwerp als de discussie 'te dichtbij' komt
11. meedoen aan praten in 'wij'-termen waardoor niemand zich echt verantwoordelijk voelt
12. wel eens zijn/haar mond houden, want anders krijgt men zelf misschien de wind van voren
13. er in meegaan als in spannende situaties iemand een grap maakt, waardoor we veranderen van onderwerp
14. de verantwoordelijkheid neerleggen bij een ander

De kern mijn promotieonderzoek is dat teams in een opmerkelijke werkomgeving (*mindful infrastructure*) meer kans hebben op het ontwikkelen van veerkrachtig innovatiegedrag (*innovation resilience behaviour*) waardoor hun projectresultaten beter zijn.

Doordat innovatieprojecten complex en lastig voorspelbaar zijn, ontstaan snel dubbelzinnige boodschappen. Een goed voorbeeld is 'Wees innovatief, maar let wel op de centen'. Dit versterkt de neiging om op de portemonnee te letten in plaats van op de innovatie: risicomijding dus. Wat innovatie teams daarentegen nodig hebben, is een hogere mate van alertheid op signalen die erop duiden dat kleine gebeurtenissen grote gevolgen kunnen hebben.

### Hoge-betrouwbaarheid teams

Ik heb gekeken of er teams zijn die een lagere faalkans hebben en die zijn er in de wereld van crisis en veiligheidsmanagement. Denk hierbij aan kerncentrales,

vliegdekschepen, operatiekamers, politie, brandweer en ambulances. Dat zijn organisaties waar falende teams meteen kunnen leiden tot doden of ernstige rampen. Zulke organisaties kunnen ondanks de hoge druk zeer betrouwbaar opereren. Daarom heten ze hoge-betrouwbaarheidsorganisaties, in het Engels High-Reliability Organisations of HRO's. Deze HRO-teams zijn heel goed in het hanteren van vijf HRO-principes (Weick & Sutcliffe, 2007), te weten:

1. Wees zeer alert op zaken die fout kunnen gaan of die duiden op negatieve gevolgen;
2. Accepteer geen simpele antwoorden maar probeer deze met feiten te onderbouwen;
3. Ban elke twijfel uit door een ondubbelzinnige link tussen de bredere organisatiedoelen en het team werk;
4. Anticipeer op mogelijke en onverwachte mislukkingen én wees ervan verzekerd om veerkrachtig te kunnen reageren;
5. Sla expertise hoger aan dan rang.

Deze principes voor teamgedrag heb ik toepasbaar gemaakt op innovatieteams en er de naam *innovation resilience behaviour (Team IRB) - veerkrachtig gedrag binnen innovatie teams (letterlijk 'veerkrachtig innovatiegedrag')* aan verleend: in het kort *Team IRB*.

### Innovatieams in het onderzoek

De vijf HRO-principes stellen innovatieteams in staat om kritieke incidenten in hun projecten het hoofd te bieden. Kritieke incidenten zijn situaties waarin of waardoor hun project kan stranden, zoals technische, financiële en relationele problemen in projecten. Uit mijn onderzoek blijkt dat teams die veerkrachtig innovatiegedrag ten toon spreiden een bepaald klimaat hebben als werkomgeving. Die werkomgeving houdt het midden tussen structurele en culturele facetten van de organisatie. Ik noem die werkomgeving 'de opmerkelijke teamomgeving', in het Engels *mindful infrastructure*.

*Mindful infrastructuur* is een voorwaarde om het veerkrachtig innovatiegedrag te hebben waarmee teams kritieke incidenten kunnen aanpakken waardoor hun project goed verloopt. Het is opgebouwd uit een combinatie van vier elementen, namelijk:

1. Team psychologische veiligheid. Dat wil zeggen dat je niet wordt afgestraft als je fouten maakt;
2. Team leergedrag wordt bevorderd. Je mag experimenteren en nieuwe oplossingen ontwikkelen;
3. Er is Team inspraak. Alle teamleden zijn betrokken bij belangrijke besluiten over het project. En
4. Complexiteitsleiderschap. Eerder noemde ik de dubbelzinnigheid van 'wees innovatief maar let op de centen'. Complexiteitsleiderschap is in staat beide schijnbaar onverenigbare doelen te verenigen.

### Opzet promotieonderzoek naar teamdynamiek van innovatie-teams

De studie (Oeij, 2017) had als doel teams te versterken door de faalkans op innovatieve resultaten te verkleinen. De centrale vraag was welke teamgerelateerde elementen innovatieve projectuitkomsten beïnvloeden. Daartoe zijn achttien teams onderzocht die werkten aan innovatie-projecten in elf private en publieke organisaties. De aanpak bij de dataverzameling was een combinatie van casestudies, diepte-interviews, online-survey en teamobservatie.

Bij de analyses zijn kwantitatieve en kwalitatieve technieken gecombineerd, waaronder statistische analyse, configuratieve analyse, videoanalyse, en discourse-analyse. Teams in 'hoge betrouwbaarheidsorganisaties' kunnen heel goed rampen, rellen en gijzelingen voorkomen en beheersen omdat zij extreem goed getraind zijn in het alert opmerken en bijsturen van afwijkingen. Zij doen dat met 'mindful organiseren' en 'resilient' teamgedrag. In de studie is dit gedachtegoed toegepast op innovatie-teams.

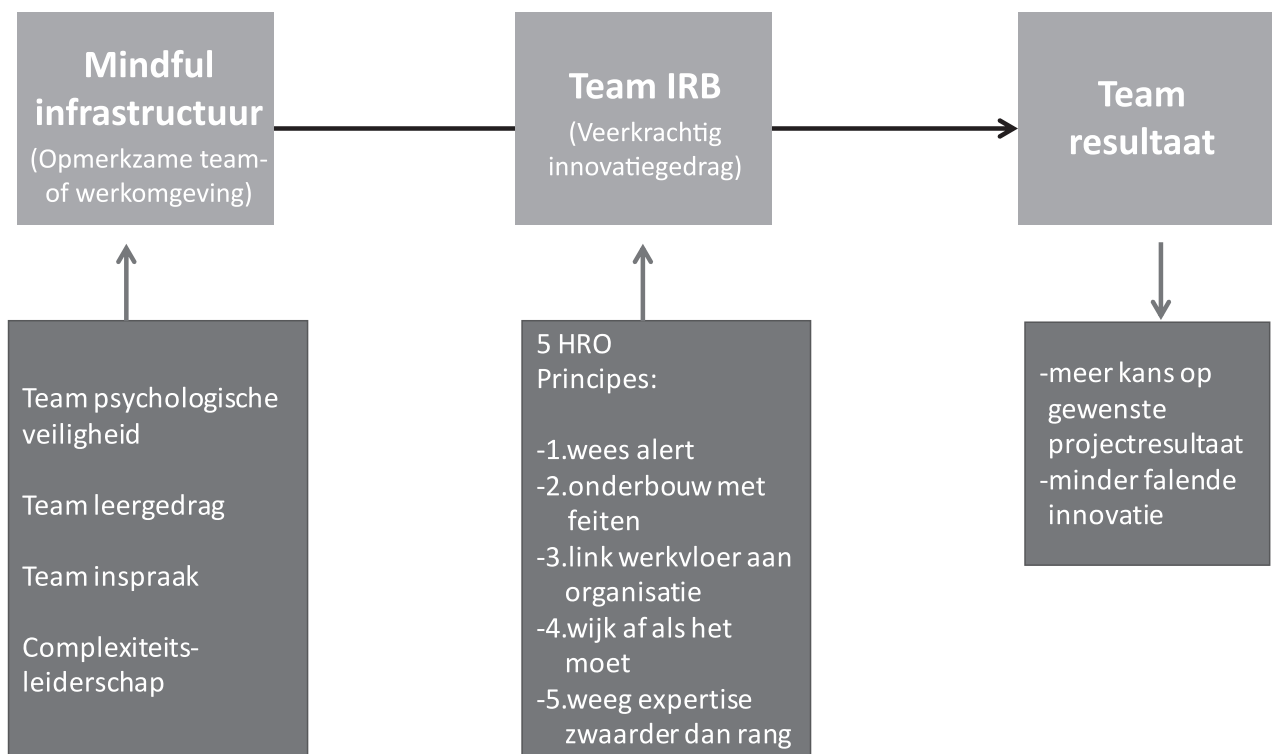
Van de achttien teams hebben er twaalf een opmerkelijke teamomgeving; en als zij te maken hebben met kritieke incidenten, dan kunnen zij door veerkrachtig innovatiegedrag hun project in het goede spoor houden en hun succesansen levend houden.

Samengevat:

### Wat betekent dit voor toegepaste arbowetenschap?

HRO-principes kunnen helpen om kritieke incidenten te voorkomen of het hoofd te bieden zodra zij zich aandienen. Wil je de kans op een geslaagd innovatieproject (of ander complex project) vergroten dan is het zaak allereerst aandacht te besteden aan een mindful infrastructuur, ofwel de opmerkelijke teamomgeving. Dat kan door de team psychologische veiligheid en het team leergedrag te versterken met vertrouwen, tijd en middelen. Maar ook door alle leden van het team te laten meebeslissen over belangrijke mijlpalen van het project. Verder vergt dit leiderschap dat kan verbinden en overbruggen en zich niet laat uitspelen door belanghebbenden.

Als zo'n mindful infrastructuur aanwezig is, is veerkrachtig innovatiegedrag, of innovation resilience behaviour, mogelijk. In eerste instantie bedoel ik daarmee niet innovatief, creatief gedrag maar oplossend vermogen bij kritieke incidenten. Hiervoor helpt training, en dit houdt in dat teamleden oefenen en leren in het signaleren van zwakke signalen op projectfalen; dat zij onderbouwde feiten belangrijker vinden dan meningen en zwak onderbouwde feiten; dat ze geen dubbelzinnigheid ervaren tussen projectdoelen en wat de omgeving vraagt; dat ze echt van richting kunnen veranderen als het projectsucces dat vereist; en dat teamleden deskundigheid hoger waarderen dan rang of status. Teams in een mindful werkomgeving die competent zijn in veerkrachtig innovatiegedrag zullen hoogstwaarschijnlijk minder snel vervallen in defensief, risicomijdende gedrag.



Topmanagement moet de gevolgde empirisch onderbouwde redenering voldoende belangrijk vinden om erin te investeren. Er moet dus een *sense of urgency* zijn. Laat de volgende paradox even op je inwerken: tussen 25 en 40% van innovaties mislukken (dat is realistischer dan de eerder genoemde 70%), maar velen van ons vinden het normaal dat innovaties 'horen' te falen voordat er eens eentje een succes wordt. Wat doet dat met uw *sense of urgency*; heeft u een 'business case' te pakken of accepteert u een omvangrijke mate van (innovatie-) projectfalen?

Voor de praktijk is de IRB Tool (Innovation Resilience Behaviour) ontwikkeld, waarmee gebruikers vier zaken in beeld krijgen op het niveau van het team of afdeling (hoofdstuk 9). Namelijk inzicht in de aanwezigheid van defensief gedrag; van de elementen van mindful infrastructuur; van gedragingen en competenties die achter de 5 HRO principes schuil gaan; en inzicht in richtingen voor verbeteringen zoals betere organisatorische ondersteuning, andere manieren van leiderschap, competentier teamgedrag, maar eenvoudige hulpmiddelen voor betere teambesluiten.

*De digitale versie van het proefschrift (Oeij, 2017) is te vinden op:*

*<http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>*

*en een interview daarover hier: [https://www.youtube.com/watch?v=kQ6q\\_nIW2vM](https://www.youtube.com/watch?v=kQ6q_nIW2vM)*

## **Literatuur**

Ardon, A. (2015). *Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren*. Uitgeverij Business Contact: Amsterdam / Antwerpen.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of un-certainty* (2<sup>nd</sup> ed.; 1<sup>st</sup> ed. 2001). San Francisco: Jossey-Bass.