



Peter Oeij

■ Els Oosthoek

Onderzoek van Peter Oeij

# Veerkrachtige innovatieteams

In de I&D-werkpraktijk is innovatie niet meer weg te denken. Hardop zeggen we dat vernieuwing het nieuwe normaal is, maar zie dat maar eens constructief te maken. Door verschillende belangen is het vaak lastig manoeuvreren. Een theoretische onderbouwing en best practices van andere innovatieve organisaties kunnen daarbij helpen. Dat kwam Els Oosthoek tegen in het promotieonderzoek van TNO-onderzoeker Peter Oeij. In januari 2017 promoveerde hij op het proefschrift *“The resilient innovation team – a study of teams coping with critical incidents during innovation projects”*. Hiervoor bestudeerde Oeij achttien projectteams en hun innovatieprojecten. Zijn conclusie: een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag vergroten de kans op succesvolle innovaties. We gaan eens wat dieper in op de onderzoeksresultaten van Oeij.

Sociale innovatie en werkplekonderzoek: het staat niet alleen op het naambordje in de lift bij TNO, maar blijkt ook praktisch toegepast in de entree. Die is bewust ontworpen om maximale interactie mogelijk te maken. Hier geen saaie receptiebalie, maar een hippe koffiebar, die iets verderop – in de binnenstad van Leiden – ook niet zou misstaan.

Koperkleurige Tom Dixon-lampen, sjieke Vitra-loungestoelen, een brocante vloerkleed. De vriendelijke medewerkster kijkt niet raar op als ik een cappuccino met sojamelk vraag. *'Practice what you preach'*, moeten ze hebben gedacht bij TNO. Zoals het een bijdetijdse corporate betaamt, is flink geïnvesteerd in de randvoorwaarden voor het nieuwe werken en sociaal innoveren. De degelijkheid ontdek je pas een etage lager als je naar de werkplekken afdaald, waar onderzoekers en consultants een beetje verstopt gaan achter archiefkasten. De werkwereld van Peter Oeij: vernieuwing en grondig onderzoek.

### Leermotivatie

Peter Oeij studeerde onder meer arbeids- en organisatiesociologie en arbeids- en organisatiepsychologie en werkt sinds 2001 bij TNO aan sociale en organisatorische innovatie. "Onderwerpen als 'werkorganisatie' en 'werken in teams' hebben professioneel gezien al langer mijn interesse. Ik heb altijd willen promoveren, maar het kwam er niet van. Vandaar dat ik besloot zelf dit project over innovatiemanagement en teamwork te schrijven en uit te voeren," vertelt Oeij. Zijn onderzoek rondde hij af aan de Open Universiteit in Heerlen, als deelnemer aan een klasje met PhD-studenten. Van het jaarklasje van twaalf – internationale – onderzoekers zijn er nu, vijf jaar later, twee daadwerkelijk gepromoveerd; twee zijn nog onderweg met hun onderzoek, maar de rest zal de eindstreep niet halen. Promoveren naast een stevige baan; het is een zaak van een lange adem. En rust om te reflecteren, wat nogal eens ontbrak in het leven van Oeij. Daarom nam

hij aan het einde van zijn traject drie maanden onbetaald verlof op om eerder geschreven artikelen als een satéprikker aan elkaar te rijgen tot een leesbare publicatie.

### Buiten gebaande paden

Voor zijn onderzoek is Oeij dicht bij zijn professionele fascinatie gebleven. Zoals dat hoort bij onderzoekers, bijt Oeij zich van nature vast in plekken die aandacht nodig hebben: "Ik vraag me af waarom zaken fout gaan, waar zijn de hobbels op de weg? Daarbij ligt mijn focus op teamgedrag. Falen teams bijvoorbeeld doordat mensen in een team defensief worden als er sprake is van spanning, onzekerheid en angst bij moeilijke projecten? Hoe zien die momenten er dan uit? En wat kun je daarover concluderen?" Oeij licht toe dat hij zijn onderzoeksvraag op het spoor kwam door voorbeelden uit crisismanagement en de veiligheidsindustrie. Organisaties in deze domeinen zijn te kenschetsen als Hoge Betrouwbaarheid Organisaties (HRO's). Binnen HRO's falen teams zelden: de risico's zijn daarvoor te groot, het gaat vaak om mensenlevens. Oeij geeft een aansprekend voorbeeld: "Als op een vliegdekschip iemand een grote steeksleutel kwijtraakt, dan wordt dat als vanzelfsprekend met elkaar gedeeld. Iedereen loopt hand in hand het dek over en kamt gezamenlijk elke hoek van het schip uit. Immers: ligt die sleutel tijdens een missie op de een foute plek, zoals op de landingsplaats van vliegtuigen, dan kan het goed fout gaan." Het werkende principe is dus een combinatie van loslaten en vasthouden: loslaten dat je je schaamt over gemaakte fouten en vasthoudend zijn in het gezamenlijk vinden van een oplossing. Als dit werkt binnen HRO's, kunnen deze werkende principes dan ook worden toegepast binnen innoverende teams? Dat werd de centrale vraag in het onderzoek.

### Werkwijze

Voor zijn promotieonderzoek bestudeerde Peter Oeij achttien projectteams en hun

innovatieprojecten, binnen elf verschillende organisaties. In al die organisaties kwam Oeij mooie voorbeelden tegen van innovatie die werkt. Die werkend gemaakt werd door bevlogen techneuten, stevige projectmanagers, kritische bestuurders. Man of vrouw; jong of oud; oer-Hollands of werkend als een *glocal* (*global local*). Twaalf van de achttien projectteams deden het vrij goed en toonden in hun werkwijze – onbewust – veel overeenkomsten met HRO-teams. De elf organisaties hadden gemeen dat zij alle in Nederland gevestigd zijn: onder meer KPN Consulting, Unilever, Rijkswaterstaat, SIOO, NXP en TNO deden mee. Oeij deed deskresearch, vergaarde onderzoeksdata uit vragenlijsten en video-observaties en besteedde zeker honderd volle dagen aan interviews, die ook weer uitgewerkt moesten worden.

“In een mindful – opmerkzame – werkomgeving, floreert het probleemoplossend gedrag van het team.”

### Mindful en veerkrachtig

Teamdynamiek staat in het onderzoek centraal. In de onderzochte organisaties worden regelmatig teams multidisciplinair gevormd rond een (innovatieve) opgave. Tijdens het afronden van zo'n opgave kan het proces op verschillende niveaus haperen. Die haperingen worden ook wel *critical incidents* genoemd, bepalende gebeurtenissen of 'kritieke incidenten'. Net zoals succes vaak bestaat uit een serie van *small wins*, komen kritieke incidenten zelden alleen. Een opeenstapeling van niet goed opgevangen kritieke incidenten leidt zo onherroepelijk naar een mislukt project.

Tenzij er op een intelligente manier wordt bijgestuurd. Het loont dus de moeite om een bouwlamp te richten op de randvoorwaarden. Die randvoorwaarden zijn op twee plaatsen te lokaliseren: in het team zelf en in de omringende organisatie.

### Veerkrachtig innovatiegedrag in teams

Als eerste licht Oeij het innovatiegedrag in teams toe. Wat is het gewenste handelingsrepertoire van teamleden (en managers) tijdens kritieke incidenten? Hoe gaan teams om met kritieke incidenten in hun project die aanleiding kunnen vormen voor falende projecten? Kortom: hoe kun je als team innovaties beter laten slagen?

Leentjebuurt spelend met de wereld van crisismanagementteams en veiligheidsteams, kwam Oeij tot vijf stijlkenmerken van veerkrachtig innovatiegedrag (*innovation resilience behaviour*):

1. Wees alert op 'zwakke' signalen dat je project fout loopt.
2. Accepteer geen simpele antwoorden, maar bekijk de zaak van alle kanten.
3. Verbind het doel van het projectteam aan het doel van de hele organisatie.
4. Als het project over een andere boeg moet, doe dat dan ook.
5. Geef voorrang aan expertise boven rang. Vasthoudend aan deze principes, blijken teams beter in staat hun projectdoelen te realiseren. En daardoor hebben ze een hogere kans op innovatiesucces. "Natuurlijk zijn er meer factoren die teamgedrag beïnvloeden, maar ik heb me beperkt tot teamdynamische factoren die belangrijk zijn en goed werken voor HRO-teams," licht Oeij toe.

### Opmerkzame werkomgeving

Een andere belangrijke serie randvoorwaarden is te vinden in de organisatie zelf: is er sprake van een mindful werkomgeving? Oeij: "In

een mindful – opmerkzame – werkomgeving, floreert het probleemoplossend gedrag van het team. Er heerst een teamklimaat dat voldoet aan vier factoren. Allereerst psychologische veiligheid, om fouten te mogen maken. Daarnaast een teamleerklimaat, waarin kan worden geëxperimenteerd. Verder is inspraak over de gang van zaken van teamleden (*team voice*) belangrijk. En vervolgens dient leiderschap in staat te zijn synergie te halen uit soms tegenstrijdige belangen, zoals: wees vernieuwend, maar let op de centen. Wordt aan deze basisvoorwaarden voldaan, dan kan dat bijdragen aan het ontstaan van een veerkrachtig team dat kritieke incidenten het hoofd kan bieden, waardoor de kans op succes stijgt,” legt Oeij uit.

### Gebruik in de praktijk

Mooi om de voorwaarden te lezen waarmee innovaties werkend gemaakt kunnen worden, maar een opmerkzame omgeving tover je niet zomaar tevoorschijn in je bedrijf. We praten over de grote verschillen in dynamiek binnen de organisaties waar wij beiden hebben gewerkt. De op kpi's gestoelde cultuur van een grote corporate leent zich weer op een andere manier voor innovaties dan een grotendeels zelfsturende organisatie van vijftien medewerkers. Oeij: “Het is niet zomaar iets waarnaar je kunt overstappen: een mindful werkomgeving en veerkrachtig gedrag. Dat gaat ook verder dan het terrein van organisatorische innovatie waarin ik normaal werk, want dan kom je terecht in jullie domein van hrd-professionals. Allesbepalend is een goede basis van sociale veiligheid en vertrouwen. En het is en blijft lastig om mensen te motiveren iets te doen wat ze niet vanzelf doen. Iedereen is druk en het vergt commitment en tijd van teamleden om hiermee aan de slag te gaan. Vaak betekent het een enorme omslag van zowel mindset als feitelijk werkgedrag, niet het minst bij managers, als organisaties hier serieus werk van willen maken. Het vraagt flink wat

psychologische moeite om gezamenlijk nieuwe competenties te ontwikkelen en – stap voor stap – een ander teamklimaat te realiseren.”

### Vaker positieve projectuitkomsten

In zijn onderzoek binnen achttien projectteams heeft Oeij gekeken of deze voorwaarden ook gelden voor innovatiemanagement. En het blijkt te werken: het gedachtegoed van HRO is toepasbaar in de wereld van innovatiemanagement. Innovatieteams die deze inzichten toepassen, rapporteren vaker positieve projectuitkomsten. Een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag helpen complexe issues en onzekerheden beheersbaar en bespreekbaar te maken. In plaats van risicomijdend te worden, lossen zulke teams projectrisico's en kritieke incidenten zelf op: met open vizier en op effectieve wijze.

### Praktijktool als anamnese

Naast deze bevindingen introduceert Oeij in zijn proefschrift een tool waarmee teams hun eigen mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag eenvoudig in kaart kunnen brengen en verbeteren. De tool is nadrukkelijk bedoeld als anamnese-instrument; het is geen kuur. Oeij beveelt aan zowel organisatorische condities te scheppen waarin teams succesvol kunnen innoveren, als gedrag en competenties te versterken, waardoor teams beter worden in problemen oplossen. Oeij: “Met deze tool kun je in drie stappen de belangrijkste zaken van je team of afdeling in beeld krijgen. De drie stappen bestaan uit oefeningen of opdrachten waarin defensief gedrag, een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag geïnventariseerd en tastbaar gemaakt worden. Zo krijg je inzicht in de aanwezigheid van defensief gedrag, in oorzaken van risicomijdend gedrag, in de aanwezigheid van de elementen van een mindful werkomgeving die veerkrachtig innovatiegedrag faciliteren. En als laatste in de mate waarin de gedragingen en

competenties, die achter de vijf HRO-principes schuilgaan, aanwezig zijn. Met die kennis kun je bepalen of je verbeteringen wilt doorvoeren en waarop deze zijn gericht. Het geeft een mooi inkijkje in het functioneren van het team en het kan scherp krijgen waar wat te verbeteren valt. Het is laagdrempelig, je gaat er zelf mee aan de slag en ontwikkelt direct instrumenten ter verbetering.” Een voorbeeld uit de tool is te vinden in het kader.

**Teamtool: defensiestrategieën bingo**

Situatie: een teambespreking over een niet-routineonderwerp, zoals de voortgang van het veranderingsproces, de teameffectiviteit of de bijdrage van individuele teamleden.

Actie: Alle teamleden ontvangen onderstaande checklist met defensieve strategieën die veel voorkomen in teamsituaties. Als je een defensieve strategie herkent, kruis je die aan op het overzichtje. Als een teamlid drie keer een strategie heeft genoteerd, roept hij ‘bingo’. Vervolgens bespreekt hij zij de observaties. (bron: Doorbreek de cirkel – Arend Ardon)

- Afschuifstrategie: als je aanpak/gedrag niet effectief is, beschuldig je de omstandigheden en anderen.
- Relatieveerstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, relativeer het probleem totdat het weer hanteerbaar is.
- Wij-strategie: houd het gesprek afstandelijk door te spreken in termen van ‘onze verantwoordelijkheid en ‘wat wij zouden moeten doen’.
- Distantieerstrategie: als het gesprek te dichtbij komt, verander het onderwerp naar anderen of algemene observaties, zoals de medewerkers, het

middenmanagement of de organisatie.

- Non-interventiestrategie: maak andermans ineffectiviteit niet bespreekbaar, opdat zij dat bij jou ook niet doen.
- Humorstrategie: als de situatie bedreigend of ongemakkelijk is, maak een grap en verander van onderwerp.

**Andere disciplines**

De principes rondom een mindful werkomgeving en veerkrachtig innovatiegedrag, afkomstig uit HRO’s, zijn toepasbaar binnen innovatiemanagement. Geldt dit ook voor teams in andere werkomgevingen? Naar alle waarschijnlijkheid wel, verwacht Oeij. “We gaan steeds meer in projectteams werken. Daarom is het ook belangrijk om na te denken over hoe we dit zo efficiënt en effectief mogelijk doen. De tool is tevens breder inzetbaar dan in alleen innovatiemanagement en is ook geschikt voor projectmatig werk dat afwijkt van routines.”

**Teamtool: checklist om te denken vanuit klantperspectief**

Situatie: een teambespreking die plaatsvindt voordat een oplossing aan een (interne of externe) klant wordt gepresenteerd als teambeslissing.

Actie: alle teamleden nemen eerst individueel onderstaande checklist door. Vervolgens wordt het centraal genoteerd. Uitkomsten eventueel visueel maken in de projectkamer (bijvoorbeeld met Kanbanbord). (Oeij, 2017).

- Alertheid: zijn we op de hoogte van de klantwensen in de volle breedte en diepte? Is deze beslissing daarmee honderd procent in

overeenstemming?

- Simplificatie: zijn we alle oplossingen en mogelijke perspectieven nagegaan en is onze oplossing gebaseerd op feiten?
- Politieke gevoeligheid: wat is het koppelvlak met andere delen van onze organisatie? Van teams? Van andere projecten voor dezelfde klant?
- Veerkracht: kennen we alle consequenties van de beslissing? Wat doen we als het misgaat?
- Expertise: bij wie kunnen we terecht als het misgaat? Is die persoon/dat team beschikbaar in dat geval? ■

### Referenties

- Oeij, P. (2017). *The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects.* Open Universiteit Heerlen. Gratis te downloaden via <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>

**Els Oosthoek** is (interim) hrd-manager en onderzoeker. In haar werk adviseert zij professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie. Vaak speelt haar werk zich af op het drielandpunt van leren, organisatieontwikkeling en technologie.  
[about.me/alsoosthoek](http://about.me/alsoosthoek)

## Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET  
WERKGARANTIE!

### Word Professional Trainer

Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

## TRAINERS ACADEMIE

...maak(t) er je vak van!

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach' **eerstvolgende op 29 juni a.s.**

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**



WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM