

**TNO-rapport**

## Effectief samenwerken in projectteams

**Behavioural and Societal  
Sciences**

Brassersplein 2  
2612 CT Delft  
Postbus 5050  
2600 GB Delft

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 70 00

F +31 88 866 70 57

[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

|                 |                                         |
|-----------------|-----------------------------------------|
| Datum           | 26 oktober 2012                         |
| Auteur(s)       | Marc Steen, Peter Oeij, Pepijn Vos      |
| Exemplaarnummer | <copy no>                               |
| Oplage          | <no.of copies>                          |
| Aantal pagina's | 38                                      |
| Aantal bijlagen | 0                                       |
| Opdrachtgever   | Michael Holewijn                        |
| Projectnaam     | ETP Gedrag & Innovatie / Actieonderzoek |
| Projectnummer   | 042.01002/01.03                         |

Alle rechten voorbehouden.

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

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

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

© 2012 TNO

# Inhoudsopgave

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b> .....                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>1 Inleiding</b> .....                                                                                         | <b>4</b>  |
| <b>2 Onderzoek en bevindingen</b> .....                                                                          | <b>5</b>  |
| 2.1 Interviews: Knelpunten en achterliggende factoren .....                                                      | 5         |
| 2.2 Interviews: 'Best practices' voor dialoog en impact.....                                                     | 10        |
| 2.3 Vragenlijstonderzoek .....                                                                                   | 11        |
| 2.4 Workshops.....                                                                                               | 15        |
| <b>3 Aanbevelingen</b> .....                                                                                     | <b>16</b> |
| 3.1 Helder maken van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en van kaders, doelen en impact ..... | 18        |
| 3.2 Samenstelling projectteams: Kracht en risico's van diversiteit.....                                          | 19        |
| 3.3 Productieve werkrelaties tussen directie/management en projectteams .....                                    | 22        |
| 3.4 Stimuleren van open cultuur en bespreken van veranderingen.....                                              | 23        |
| 3.5 Innovation Resilience Behaviour: Vasthouden aan het pad van innovatie .....                                  | 25        |
| 3.6 Productieve dialogen: .....                                                                                  | 28        |
| 3.7 Effectieve werkrelaties: Stappenplan, vragenlijst en actieplan .....                                         | 31        |
| <b>4 Vervolgacties</b> .....                                                                                     | <b>38</b> |

## Samenvatting

Het is voor TNO cruciaal om samenwerking binnen complexe innovatieprojecten goed te organiseren, zodat samenwerking effectief verloopt en TNO daadwerkelijk positieve impact kan realiseren.

Binnen het ETP Gedrag & Innovatie is 6 maanden na de start een kleinschalig en exploratief actie-onderzoek uitgevoerd om kennis te ontwikkelen over samenwerking, en het verbeteren van samenwerking, in complexe innovatieprojecten. Dit rapport bestaat uit twee delen:

- Inventarisatie van knelpunten waar projectteams tegenaan lopen, en van 'best practices' die samenwerking kunnen stimuleren (hoofdstuk 2).
- Een set tentatieve aanbevelingen en tools voor het evalueren en verbeteren en stimuleren van samenwerking (hoofdstuk 3).

Het onderzoek was kleinschalig en exploratief; vandaar dat we spreken van een *inventarisatie* van knelpunten en 'best practices', en van *tentatieve* aanbevelingen en *draft* tools. We sluiten het rapport af met aanbevelingen voor vervolgacties waarin we de bevindingen in de praktijk verifiëren en de aanbevelingen en tools in de praktijk valideren—in samenwerking met de projectteams in dit ETP. In die vervolgacties staan drie onderwerpen centraal: Innovation Resilience Behaviour, Productieve dialogen, en Teamsamenstelling/Effectieve werkrelaties.

# 1 Inleiding

Het is voor TNO cruciaal om samenwerking binnen projecten goed te organiseren, zodat samenwerking effectief verloopt en TNO positieve impact kan realiseren.

Samenwerking in projecten is vaak moeilijk omdat veel projecten complex zijn: ze worden als **multidisciplinair** proces (omdat er verschillende perspectieven nodig zijn voor het definiëren van het probleem en het genereren van oplossingen) en als **iteratief** proces (omdat je aan het begin van een project nog niet precies of in detail weet wat de inhoud van het eindresultaat zal zijn).

Het overall doel van dit project is bijdragen aan de samenwerking in complexe innovatieprojecten, zodat de succesratio van projecten verbetert en deze projecten meer positieve impact realiseren.

Op verzoek van het management van ETP Gedrag en Innovatie is een kleinschalig en exploratief onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking binnen de projectteams binnen het ETP Gedrag en Innovatie—een half jaar na de start van het programma.

Dit onderzoek naar samenwerking in projectteams had twee doelen:

- Inventariseren van knelpunten waar projectleiders en projectteamleden in de praktijk tegenaanlopen, en van ‘best practices’ die samenwerking binnen projectteams kunnen stimuleren.  
In hoofdstuk 2 presenteren we onze bevindingen, in de vorm van een indicatief en voorlopig overzicht van knelpunten en ‘best practices’. Dit is onze voorlopige diagnose.
- Formuleren van tentatieve aanbevelingen voor het verbeteren van de samenwerking, en het aanreiken van draft tools voor het evalueren en verbeteren en stimuleren van samenwerking.  
In hoofdstuk 3 presenteren we enkele aanzetten voor het verbeteren van samenwerking, als tentatieve aanbevelingen en tools. Dit is onze aanzet voor remedie.

Het onderzoek was kleinschalig en exploratief; vandaar dat we spreken van een *inventarisatie* van knelpunten en ‘best practices’, en van *tentatieve* aanbevelingen en *draft* tools. Ook is het belangrijk om te vermelden dat we in dit rapport geen oordelen uitspreekt over de *kwaliteit* van de samenwerking. We hebben immers op dit moment immers nog geen geschikte instrumenten om effectiviteit van samenwerking te kunnen meten.

In hoofdstuk 4 doen we suggesties voor vervolgacties, om de bevindingen te verifiëren in de praktijk, en om de aanbevelingen en tools te valideren in de praktijk—beide in samenwerking met de projectteams in dit ETP.

## 2 Onderzoek en bevindingen

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen, in de vorm van een indicatief en voorlopig overzicht van knelpunten en 'best practices'.

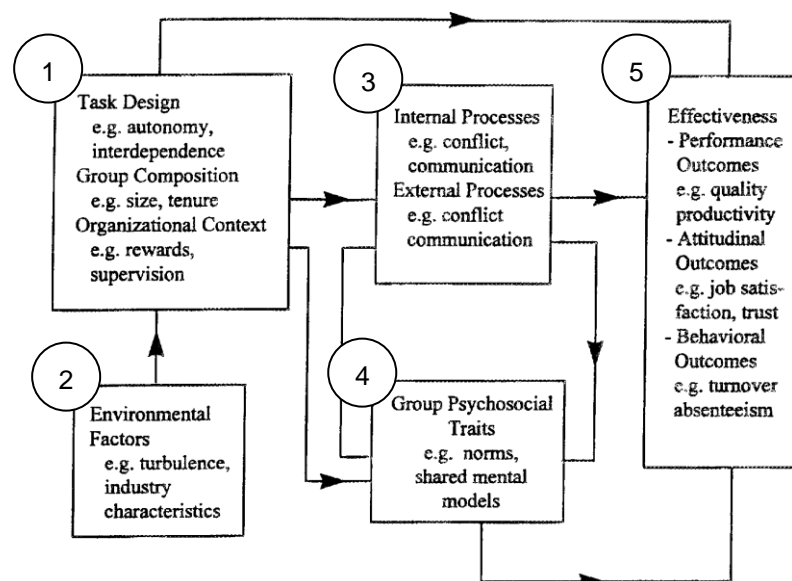
Ons theoretisch perspectief is voornamelijk sociaal-psychologisch; we leggen een brug tussen groepsprocessen en psychologische processen. We focussen daarbij op communicatie en samenwerking. We putten daarbij o.a. uit literatuur over communicatie en samenwerking in teams (organizational psychology, small group research) en over innovatieprocessen (creativity and innovation management).

Wat betreft onze methoden, hebben we zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden toegepast.

- Als eerste hebben we interviews uitgevoerd met de zeven projectleiders van de projecten binnen het ETP in de periode mei-augustus 2011.
- Daarna hebben we een vragenlijstonderzoek uitgevoerd binnen het ETP Gedrag en Innovatie, een ander ETP en twee afdelingen (n=147) (zie 2.3)), pagina 11).
- Bovendien hebben we twee workshops uitgevoerd met één projectteam, in het kader van onderzoek naar innovation resilience behaviour (zie 2.4, pagina 15).

### 2.1 Interviews: Knelpunten en achterliggende factoren

We hebben interviews uitgevoerd met de projectleiders binnen het ETP (mei-augustus 2011). Dit waren open interviews waarbij de volgende vragen als leidraad: Hoe verloopt de samenwerking in het nieuwe project? Welke knelpunten worden ervaren door projectleiders? Welke factoren hebben invloed op de samenwerking en op de knelpunten? En wat zijn voorbeelden van 'best practices' binnen de projecten?

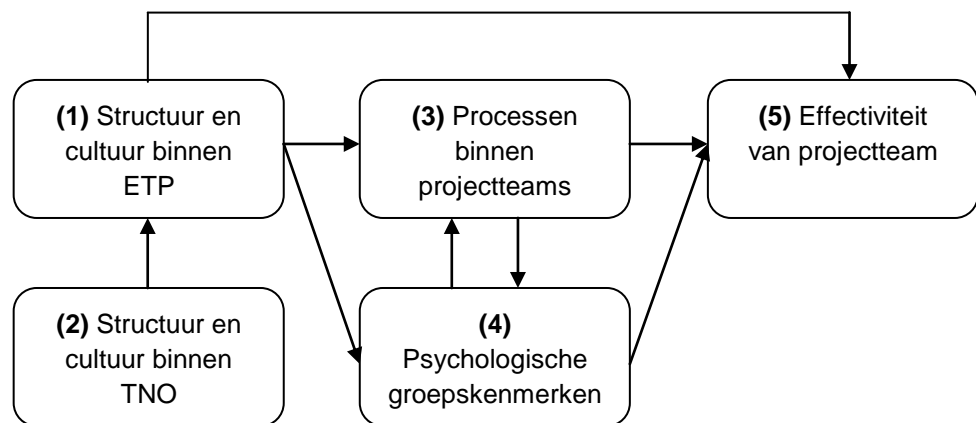


Figuur 1. Heuristic Model of Group Effectiveness (Cohen & Bailey 1997)

De interviews zijn vastgelegd in de vorm van relevante citaten. Deze zijn ter verificatie voorgelegd aan de geïnterviewden, en zijn verder anoniem verwerkt. De bevindingen uit de interviews zijn geanalyseerd door de citaten te coderen volgens het *Heuristic Model of Group Effectiveness* (Cohen & Bailey 1997). In dat model worden vier groepen factoren onderscheiden (1,2,3,4), die ook onderling met elkaar samenhangen, en die de effectiviteit van een team beïnvloeden (5)—zie Figuur 1.

Wij hebben dit model ingevuld met termen die meer aansluiten bij de context van complexe projecten en van het ETP—zie Figuur 2.

- (1) **Structuur en cultuur binnen ETP**, die je (enigszins) kunt beïnvloeden, zoals projectomschrijving of samenstelling van het team.
- (2) **Structuur en cultuur binnen TNO en omgeving van TNO**, factoren die je moeilijker kunt beïnvloeden in de context van de TNO organisatie; .
- (3) **Processen binnen projectteams**, zoals communicatie, samenwerking en omgaan met conflicten.
- (4) **Psychologische groepskenmerken**, zoals groepsnormen die spelen binnen een projectteam.
- (5) **Effectiviteit van projectteam**, bijv. in termen van productiviteit, en kwaliteit van de resultaten



Figuur 2. Heuristic Model of Group Effectiveness ingevuld voor ETP

Tijdens de interviews werden allerlei knelpunten genoemd. We hebben de meest genoemde knelpunten samengevat en geordend in de hierboven genoemde vier groepen van factoren. Door deze ordening kunnen we meer inzicht krijgen in de invloed van deze knelpunten op de effectiviteit van projectteams—zie Tabel 1.

Het is belangrijk op te merken dat dit de *meest genoemde* knelpunten zijn. We weten nog niet of dit ook de *belangrijkste* knelpunten zijn, of dat deze knelpunten representatief zijn. Om dat te bepalen zou aanvullend onderzoek nodig zijn. Bovendien is het belangrijk om op te merken dat er ook veel goed gaat in de projecten. Sommige teams zijn geen of weinig knelpunten tegenkomen. Tot slot is het belangrijk om op te merken dat deze knelpunten vooral bedoeld zijn als aangrijpingspunten voor verbetersuggesties. Zo zien de projectteams dat ook.

| <b>(1) Structuur en cultuur binnen ETP</b> | Knelpunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kenmerken initiële ETP-projectopdracht     | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Weinig specificiteit / grote mate van ambiguïteit in de opdracht</li> <li>❖ De verwachtingen van de opdrachtgever zijn niet altijd helder</li> <li>❖ Commitment teamleden t.a.v. de opdracht lijkt beperkt</li> <li>❖ Diegene die het projectplan hebben geschreven zijn niet altijd betrokken bij de uitvoering; Projectleider is ook niet altijd diegene die het plan heeft geschreven</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Samenstelling projectteams                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Grote diversiteit in disciplinaire achtergronden</li> <li>❖ Grote diversiteit belangen/ doelen (afdelingen)</li> <li>❖ Teamleden werken vanuit verschillende locaties</li> <li>❖ Diversiteit visies/rol functie ETP project</li> <li>❖ Niet altijd duidelijk toegevoegde waarden en complementariteit van teamleden</li> <li>❖ Inzet/ aandacht/ inspanningen in project versnippert door de tijd en soms over mensen (wisselen)</li> <li>❖ Management stelt eisen en bepaalt vaak samenstelling team en niet projectleider</li> <li>❖ Team lijkt minder samengesteld te zijn op expertise van mensen maar op basis van expertise afdelingen</li> </ul> |
| Structuur team                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Projectleiders zijn zoekende of je nu taken (leerpakketten) moet formuleren die zoveel mogelijk autonoom kunnen worden uitgevoerd of juist formuleren zodanig dat maximale samenwerking nodig is</li> <li>❖ Lage betrokkenheid en onduidelijk rol propositiemanagers en thema directeuren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| <b>(2) Structuur en cultuur binnen TNO</b> | Knelpunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TNO structuur                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Huidige structuur van TNO zorgt er voor dat samenwerkingen over grenzen (afdelingen) nodig zijn om ETP projecten uit te voeren; met andere woorden huidige structuur belemmert met name de huidige ETP samenwerkingen</li> <li>❖ Beloningsystemen zijn sterk gericht op persoonlijk prestaties (m.n. uren) en afdelingsprestaties (m.n. uren) en dit vergroot de kans opportunistisch gedrag i.p.v. samenwerkend gedrag</li> <li>❖ Prestatiesystemen zijn met namen gericht op uren</li> <li>❖ De locaties van de afdelingen zijn geografisch verspreid</li> </ul> |
| TNO cultuur                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Goed houden van relatie en vermijden conflict</li> <li>❖ Sterk consensus gericht</li> <li>❖ "Opdrachtgever bepaald"; voegen naar zijn/ haar pijpen</li> <li>❖ Processen als het opzetten ETP projecten, bepalen inhoud, samenstellen team niet transparant (politiek belang spellen)</li> <li>❖ Routine gedrag wordt beloond, afwijkend gedrag wordt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <p>gestraft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sterk budget georiënteerd (verkrijgen, vasthouden budgetten en schrijven budgetten)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Druk vanuit management/opdrachtgever ETP projecten | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sterk druk op budget opmaken</li> <li>❖ Sterk gericht op resultaten op korter termijn</li> <li>❖ Hoge mate van ambiguïteit over verwachte eindresultaat</li> <li>❖ Contradictie in signalen (bv rol ETP binnen TNO, Hoe en wat is innovatief, relatie met thema's)</li> <li>❖ Continue dreiging om budget weghalen</li> <li>❖ Neiging om als management eisen te leggen en consequentie van veranderingen niet te bespreken met projectleiders</li> </ul> |
| Druk vanuit management van de afdelingen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Continu druk op schrijven van uren</li> <li>❖ Continu druk op budget houden voor de afdeling</li> <li>❖ Druk om in ETP's expertise/ kennis te ontwikkelen dat relevant is voor de afdelingspositionering (eigen-/teambelang)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(3) Processen binnen projectteams</b> | Knelpunten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Komen tot gezamenlijke doelen            | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Veel tijd en energie om te komen tot gezamenlijk beeld over doel, resultaat en proces</li> <li>❖ Niet iedereen committeert zich aan het vastgestelde doel, resultaat en proces</li> <li>❖ Neiging om te zorgen dat iedereen, die in het team zit, ook zijn/ haar ei kwijt kan; hierdoor beperkte neiging om af te bakenen en keuzes te maken</li> <li>❖ Iedereen heeft neiging om er voor te zorgen dat zoveel mogelijk van zijn/ haar ideeën worden meegenomen i.p.v. te richten op wat moet ontwikkeld worden om het maatschappelijk vraagstuk beter op te lossen</li> <li>❖ Om risico's te reduceren, wordt minder uitdagende ambities geformuleerd</li> </ul> |
| Besluitvorming                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geen afspraken over hoe beslissingen worden genomen</li> <li>❖ Regelmatig worden genomen beslissingen op nieuw te discussie gesteld</li> <li>❖ Niemand voelt zich echt verantwoordelijk voor nemen van beslissing</li> <li>❖ Neiging om beslissingen te nemen op basis van consensus</li> <li>❖ Neiging om geen beslissingen te nemen; wel praten en aanstippen van issues</li> <li>❖ Soms worden relatie-aspecten mee genomen bij het nemen van beslissingen; "te vriend houden"</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| Samenwerken, synergie                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creëren van synergie lijkt moeilijk</li> <li>❖ Communicatie-"problemen" maakt samenwerken moeilijk</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eigen belang lijkt te prevelleren boven gezamenlijk (win-win) belang</li> <li>❖ Veel tijd en energie om elkaar te leren kennen</li> <li>❖ Teamleden helpen elkaar beperkt en beperkt eigen initiatief getoond</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| Communicatie, discussies                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elkaar niet begrijpen</li> <li>❖ Weinig spontane ontmoetingen</li> <li>❖ Aantal (noodzakelijke) overleggen wordt geminimaliseerd</li> <li>❖ Teamleden zitten vaak op verschillende fysieke locaties</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| Coördineren, afstemmen                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Veel tijd en energie om af te stemmen met de omgeving (bv. opdrachtgevers, research managers) over o.a. verwacht doel, resultaat en budget besteding</li> <li>❖ Externe omgeving (opdrachtgevers) lijkt leidend te zijn; er vindt weinig wederzijdse afstemming plaats</li> <li>❖ Beperkte afstemming tussen teamleden over aanpakken en keuzes</li> </ul>                                                             |
| Productieve dialoog: reflecteren, leren, ontwikkelen            | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Er vinden haast geen momenten plaats waarin het samenwerkingsproces wordt geëvalueerd.</li> <li>❖ Soms besteden teams in het begin van het project bewust aandacht om elkaar beter te leren kennen</li> <li>❖ Teamleden zijn terughoudend om opmerkingen te maken over het samenwerkingsproces; bang dat het proces te frustreren en niet constructief te zijn</li> </ul>                                              |
| Innovation Resilience: Onmacht, ontwijken, defensie mechanismen | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Projectleiders hebben vaak niet de neiging om de confrontatie/ dialoog aan te gaan met opdrachtgevers</li> <li>❖ Er is een neiging om met name te richten datgene wat goed gaat</li> <li>❖ De neiging om producten op te blazen</li> <li>❖ Er vindt veel conflictmijdend gedrag en ontwijkend gedrag plaats</li> <li>❖ Neiging om de relatie goed te houden; hierdoor ook minder taak conflicten (debatten)</li> </ul> |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(4) Psychologische groepskenmerken</b> | Knelpunten                                                                                                                                                                                                                                |
| Commitment, cohesie                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beperkte commitment van teamleden met projectdoel/ -resultaat</li> <li>❖ Beperkte onderlinge commitment/ cohesie binnen het team</li> <li>❖ Versnippering van werkzaamheden over tijd</li> </ul> |
| Vertrouwen, openheid                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beperkte open en onderling vertrouwen</li> <li>❖ Niet alles wordt openlijk gedeeld</li> </ul>                                                                                                    |
| Psychologische veiligheid                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beperkte veilige omgeving om alles te bespreken, zowel tussen teamleden als tussen projectleider en opdrachtgever</li> </ul>                                                                     |
| Rol ambiguïteit                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Grote mate van rol ambiguïteit (verschillende petten/ belangen)</li> </ul>                                                                                                                       |

We zouden in principe voor ieder van deze knelpunten aanbevelingen kunnen aandragen. Echter, gezien de beperkte middelen hebben we ons geconcentreerd op de enkele knelpunten waarvan wij schatten dat ze meest 'knellend' zijn en knelpunten bovendien waarvan wij schatten dat ze kunnen worden opgelost.

De knelpunten die in de tabellen hierboven groen-gearceerd zijn, hebben we verder uitgewerkt tot tentatieve aanbevelingen en draft tools—zie volgende hoofdstuk.

## 2.2 Interviews: 'Best practices' voor dialoog en impact

Tijdens de interviews hebben we—behalve naar knelpunten—ook naar 'best practices' gevraagd. Naast het helder krijgen van knelpunten waren we immers ook op zoek naar 'best practices', als een 'light' vorm van appreciative inquiry, een aanpak van onderzoek en interventie die zich richt op het identificeren en stimuleren van wat reeds goed gaat.

Tijdens die delen van de interviews die gingen over 'best practices' hebben we gesproken over 'dialoog' en over 'impact':

Met dialoog bedoelen we de processen van communicatie, samenwerken, reflecteren en leren die nodig zijn in innovatieprocessen die multidisciplinair (omdat verschillende perspectieven nodig zijn) en iteratief (je weet aan begin nog niet het eindresultaat) en als open innovatie (zodat verschillende organisaties of afdelingen kunnen samenwerken) worden georganiseerd (Steen & Vos, 2011).

Projectleiders noemden de volgende 'best practices' voor stimuleren van dialoog:

- Organiseren van reflectie binnen projectteam
- Ontwikkelen van gezamenlijk vocabulaire
- Investeren in communiceren en samenwerken
- Structuur voor samenwerken creëren (bijvoorbeeld in WP's)
- Midden vinden tussen structuur en initiatieven
- Gezamenlijke taken (boundary spanning), gedeeld raamwerk
- Mensen in staat stellen zich te profileren
- Samenstellen team: inhoud, competenties en 'klik'

Daarnaast noemden ze de volgende knelpunten voor dialoog ('liever niet doen'):

- Afstemmen/samenwerken om het afstemmen/samenwerken
- Teveel afstemmen met teveel mensen
- Onduidelijke rollen en verwachtingen
- Elkaar 'afschieten', bijvoorbeeld tijdens midterm review
- Cultuur van 'eilandjes', clubjes met eigen targets etc.
- Teveel 'specialisten' (meer 'T-shaped' generalisten)
- 'Niet moeilijk doen', uit de weg gaan van conflict (tussen mensen), en daardoor missen van debat (tussen ideeën)

Onder impact verstaan wij de positieve resultaten van een project, in de 'buitenwereld': bij klanten van TNO of meer algemeen, in de maatschappij. Impact is onlangs binnen TNO als volgt omschreven: "als TNO's antwoorden en oplossingen worden toegepast en in de praktijk werken" (Measurable Impact, 11 april 2011). Impact heeft in verschillende projecten verschillende invulling: in klantprojecten ligt de nadruk op het ontwikkelen van een concrete oplossing voor

een probleem bij een klant, en bij kennisprojecten ligt de nadruk op het ontwikkelen van generiek toepasbare kennis of versterken van een kennispositie.

Projectleiders noemden de volgende ‘best practices’ voor het realiseren van impact:

- Mensen inzetten op hun kracht, kwaliteiten, meerwaarde
- Ontwikkelen van kennis, opbouwen van kennispositie
- Maak het concreet, concrete voorbeelden, problemen uit de praktijk
- Vrijheid en vertrouwen om er samen iets moois van te maken
- Toevoegen aan state of the art (niet wiel opnieuw uitvinden)
- Sturen op resultaat, mix van formeel en informeel overleg

Daarnaast noemden ze de volgende knelpunten voor het realiseren van impact:

- Groot en wisselend team—lastig aansturen en voortgang maken
- Teveel belangen—onduidelijkheid en ‘schipperen’
- Teveel verschillende visies op wat ‘impact’ zou moeten zijn (bijvoorbeeld in klantproject probleem oplossen; in kennisproject kennis ontwikkelen)
- Doelen en verwachtingen onduidelijk—vanuit management en directie
- Sturen op ‘uren schrijven’ (zoals halverwege 2011)

### 2.3 Vragenlijstonderzoek

Binnen het ETP Gedrag en Innovatie (grotendeels binnen BSS), binnen een ander ETP (niet BSS) en binnen twee afdelingen (beide binnen BSS) is een uitgebreid vragenlijst onderzoek uitgezet. Totaal hebben **147** mensen de vragenlijst ingevuld. Op dit moment is een tabellenboek beschikbaar met daarin alle resultaten.

Uit een eerste analyse blijkt dat ETP-projecten vaker worden aangemerkt als ‘complexe projecten’ dan gemiddeld, dat binnen zulke projecten vaker ‘defensief gedrag’ wordt vertoond. Voorts wordt duidelijk dat dit van invloed is op het ervaren van psychologische veiligheid en leergedrag, en op de perceptie van de mate van innovativiteit van het projectteam. Daarbij is ook de mate van team-mindfulness, ofwel alertheid voor afwijkingen, van belang.

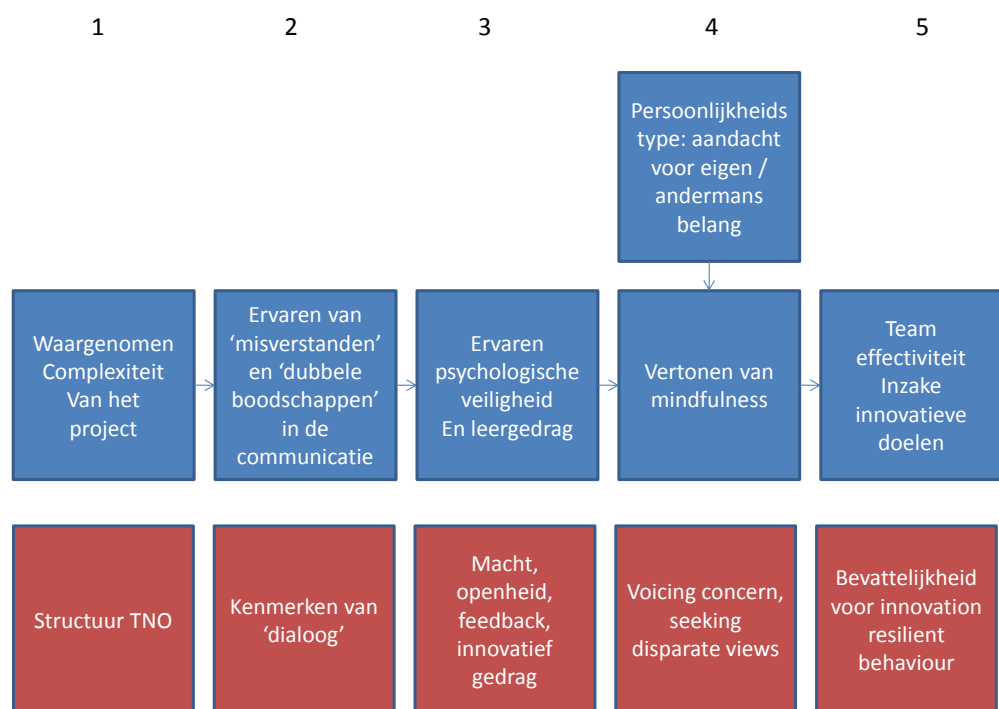
Het vragenlijstonderzoek bevatte de volgende elementen—zie Figuur 3. Deze elementen ‘mappen’ als volgt op de eerder genoemde factoren (in Figuur 2):

| <i>Elementen in vragenlijstonderzoek (Figuur 3)</i>                                                                                                                                | <i>Factoren die effectiviteit van teameffectiviteit beïnvloeden (Figuur 2)</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Waargenomen complexiteit van het project<br>Structuur van TNO                                                                                                                   | (1) Structuur en cultuur binnen ETP<br>(2) Structuur en cultuur binnen TNO     |
| 2. Ervaren van misverstanden / dubbele boodschappen<br>Kenmerken van dialoog<br>3. Ervaren psychologische veiligheid en leergedrag<br>Macht, openheid, feedback, innovatief gedrag | (3) Processen binnen projectteams                                              |
| 4. Vertonen van mindfulness<br>Persoonlijkheidstype                                                                                                                                | (4) Psychologische groepskenmerken                                             |

|                                                                                                       |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Voicing concern en seeking disparate views                                                            |                                   |
| 5. Teameffectiviteit inzake innovatieve doelen<br>Bevatelijkheid voor innovation resilience behaviour | (5) Effectiviteit van projectteam |

Het blauwe (bovenste) deel in het model is een verklarend model. Hiervoor is gezocht naar valide constructen in de literatuur.

De rode (onderste) blokken verwijzen naar ermee samenhangende onderwerpen. Hierover kunnen aanvullende vragen worden meegenomen in de vragenlijst.



Figuur 3. Elementen in het vragenlijstonderzoek

De centrale redenering achter het model is dat 'team effectiviteit inzake innovatieve doelen' de uitkomst is van de ETP-teams en dat de volgende variabelen daarop een effect hebben:

- De mate van complexiteit van het project
- De mate waarin communicatie wordt gekenmerkt door misverstanden en dubbele boodschappen, die voortvloeien uit de complexiteit

De mate waarin binnen het team psychologische veiligheid is om die misverstanden bespreekbaar te maken en of dit leidt tot het oplossen van misverstanden als een vorm van leergedrag

- De mate waarin teamleden 'mindful' gedrag vertonen, dat wil zeggen dat alert wordt omgegaan met interacties, gebeurtenissen, situaties zodat het team op het spoor blijft van succesvol innoveren
- Hierbij is tevens van belang in hoeverre teamleden oog hebben voor hun eigen belang en / of voor het teambelang.

De volgende bronnen zijn gebruikt voor het ontwikkelen van de vragenlijst:

### 1. Waargenomen complexiteit van het project (blauw)

- Vidal, L.-A. & Marle, F. (2008). Understanding project complexity: Implications on project management. *Kybernetes*, 38 (8), 1094-1110.
- Cicmil, S. & Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: Complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research & Information*, 33 (6), 523-535.
  - Omvang van het project 'systeem'
  - 'variety' van het project system
  - Interdependenties binnen het projectsysteem
  - Context-afhankelijkheid
  - adequate interventies, kennis en skills in managing complex projects (p. 534)
  - verschuiven van doelen, belangen en wisselen van groepsleden

### Vragen over de 'paradoxale' structuur van TNO (rood)

### Vragen over de paradoxaliteit van de job structuur (rood)

Voorbeelden van 'extern attribueren':

- tegenstrijdige eisen (wees innovatief-zorg voor marktsucces, wees vernieuwend-zorg voor toepasbaarheid).
- invloed van stakeholders (groepsleden worden 'aangeleverd', middelen zijn geoormerkt met verborgen doelen.
- wijzen op gebrek aan middelen.

### 2. Ervaren van misverstanden / dubbele boodschappen (blauw)

Het groepsdynamische proces is complex. De teamleden kennen elkaar niet door-en-door. Men weet niet wat elkaars expertise is, wat verwachtingen zijn, en doelen. Communicatie in de teams leidt tot misverstanden; maar misverstanden zijn tegelijk de bron van innovatie (Fonseca, 2001). Voorwaarde is dan wel dat misverstanden bespreekbaar worden gemaakt, zodanig dat dit leidt tot constructieve aanpassing (als ze niet bespreekbaar worden gemaakt, blijven misverstanden 'mixed messages' zoals Argyris die beschrijft en die leiden dan juist tot defensief gedrag). Dit is dan het benoemen van bezorgdheid ('voicing concern') en het zoeken naar meningsverschillen ('seeking disparate views') (Barton & Sutcliffe, 2009). Dit zijn overigens vormen van mindfulness (Weick & Sutcliffe, 2009).

### Dialogo: mate van niet bespreken van bepaalde onderwerpen (rood)

### 3. Ervaren psychologische veiligheid en leergedrag (blauw)

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
  - construct team psychological safety (7 items)
  - construct team learning behavior (7 items)

### Macht, openheid, feedback, innovatief gedrag (rood)

Volgens de complexiteitstheoretici zoals Stacey en Fonseca is macht (power relations) cruciaal voor interacties tussen personen. Daarnaast zijn vragen mee te nemen over innovatief gedrag.

### 4. Vertonen van mindfulness (blauw)

- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass (2e ed).

- Dreu, C. K. W. de, Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Musallam, N. (2011). Examining perceived internal and external effectiveness on NGOs in the Palestinian Territories: The role of complexity, resilience and job adaptability. Diss. Columbia University, New York.
- Smith, B.W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Barnel, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
  - vragen over de 5 aspecten van mindfulness: preoccupation with failure, resistance to simplification, sensitivity to the detail of operations, commitment to resilience, deference to expertise
  - schaal over rekening houden met eigen / andermans belang (integratief en distributief onderhandelen)
  - schaal over team resilience (6 items)

#### **Voicing concern en seeking disparate views (rood)**

Dit zijn varianten van mindful gedrag, die optreden als interrupties zodra personen sceptisch zijn over de aanwezige expertise of als zij de situatie inschatten als inherent onkenbaar (situated humility) (Barton & Sutcliffe, 2009). Dit is op te vatten als feedback in het 'systeem' waarop (innovatieve) reacties kunnen volgen (Johnson, 2007).

De vragen zitten eigenlijk al in het blauwe deel (mindfulness).

#### **5. Teameffectiviteit inzake innovatieve doelen (blauw)**

- Musallam, N. (2011). Examining perceived internal and external effectiveness on NGOs in the Palestinian Territories: The role of complexity, resilience and job adaptability. Diss. Columbia University, New York.
- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- De Dreu, C.K.W. & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73 (3), 287-302.
- Janssen, O. & Van Yperen, N.W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kraan, K., Hooftman, W., De Jong, T. (Januari 2009). Cohortstudie Sociale Innovatie (CSI) 2008-2010; Methodologie en beschrijving eerste meting (2008). Hoofddorp: TNO.
  - schaal over interne en externe team effectiveness (20 items)
  - schaal over team innovativiteit
  - schaal over innovatief (werk)gedrag

#### **Bevatelijkheid voor innovation resilience behaviour (rood)**

Vragen over oordelen indien het team zou beschikken over 'innovation resilient behavior competencies'

## 2.4 Workshops

Naar aanleiding van de interviews zijn op 15 september en 24 november 2011 workshops uitgevoerd binnen één van de projecten. In de eerste workshop zijn enkele observaties gedaan (inclusief video opnames). In de tweede workshop zijn die observaties teruggekoppeld en besproken met het projectteam.

De workshops gingen onder andere over 'defensiemechanismen': gedragingen die innovatief gedrag tegengaan. Er zijn bijvoorbeeld oefeningen gedaan waarin projectteamleden 1-op1 gesprekken voerden over een verschil van mening/inzicht, en daarbij aantekeningen maakten in 'linkerkolom' (wat hardop uitgesproken werd) en 'rechterkolom' (wat werd gedacht, maar niet uitgesproken, bijvoorbeeld gedachten of gevoelens). Ook werden in de tweede workshop enkele relevante video-fragmenten uit de eerste workshop bekeken en besproken.

Algemene bevindingen zijn in lijn met de interviews: projectteams gebruiken enkele defensiemechanismen, wat effectieve samenwerking in de weg staat, en ze zouden meer 'innovation resilience' gedrag kunnen vertonen en daarmee effectiever kunnen samenwerken en betere resultaten kunnen opleveren.

## 3 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we enkele tentatieve aanbevelingen voor het verbeteren van de samenwerking. Daarnaast reiken we enkele draft tools aan voor het evalueren en verbeteren en stimuleren van samenwerking.

Deze aanbevelingen en tools zijn relevant voor zowel directie en management als voor projectleiders en projectteamleden. Voor ieder van de vier 'blokken' (zie Figuur 2) hebben we knelpunten uitgewerkt tot aanbevelingen en tools:

### (1) Structuur en cultuur binnen ETP

- **Knelpunt: Kenmerken initiële ETP-projectopdracht**

Directie en management kunnen positief bijdragen aan effectieve samenwerking door helderheid te bieden over de rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van henzelf en van anderen, en door helderheid te bieden over kaders, doelen en beoogde impact—uiteraard in dialoog met de betrokken projectleiders en projectteamleden.

- **Aanbeveling: Helder maken van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en van kaders, doelen en beoogde impact.** Zie 3.1, pagina 18.

- **Knelpunt: Samenstelling projectteams**

Projectleiders kunnen positieve invloed uitoefenen op de samenwerking binnen de projectteams door deze projectteams met zorg samen te stellen, initieel en gaandeweg het project:

- **Aanbeveling: Samenstellen projectteams**, ook uitgewerkt in enkele tools, te gebruiken aan het begin van en tijdens een project. Zie 3.2, pagina 19.

### (2) Structuur en cultuur buiten ETP en TNO

- **Knelpunt: TNO structuur**

- **Knelpunt: TNO cultuur**

Directie en management, en projectleiders en projectteamleden kunnen de structuur en cultuur van TNO niet in één keer of direct beïnvloeden wel kunnen ze stapsgewijs en indirect werken aan productieve werkrelaties en een open cultuur, waarin ze die rollen, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, en kaders, doelen en beoogde impact gezamenlijk helder kunnen maken.

- **Aanbeveling: Productieve werkrelatie tussen directie/management en projectteams.** Zie 3.3, pagina 22.
- **Aanbeveling: Stimuleren van open cultuur en bespreken van veranderingen.** Zie 3.4, pagina 23.

### (3) Processen binnen projectteams

- Er is een reeks knelpunten binnen de projectteams:
  - Komen tot gezamenlijke doelen
  - Besluitvorming



- Samenwerken, synergie
- Communicatie, discussies
- Coördineren, afstemmen

Deze knelpunten kunnen we integraal te verbeteren door twee positieve processen te stimuleren: *innovation resilience behaviour*, waarin projectteamleden productiever omgaan met conflicten; en *productieve dialogen*, waardoor projectteamleden kunnen reflecteren, leren en zich ontwikkelen:

- **Aanbeveling: Innovation Resilience Behaviour.** Zie 3.5, pagina 25.
- **Aanbeveling: Productieve dialogen.** Zie 3.6, pagina 28.

#### (4) Psychologische groepskenmerken

De knelpunten die worden ondervonden op de gebieden van Commitment, cohesie, Vertrouwen, openheid, en Psychologische veiligheid kunnen we integraal verbeteren door te werken aan meer effectieve werkrelaties:

- **Aanbeveling: Effectieve werkrelaties**, ook uitgewerkt in stappenplan en enkele tools om werkrelaties te evalueren en te verbeteren. Zie 3.7, pagina 31.

Deze aanbevelingen worden verder uitgewerkt in de volgende paragrafen; voor iedere aanbeveling wordt een samenvatting gegeven en de uitdaging en oplossing worden in grote lijnen beschreven. Voor enkele aanbevelingen zijn bovendien tools en checklists ontwikkeld (zoals hierboven aangegeven).

De aanbevelingen zijn gebaseerd op literatuuronderzoek en op kennis die reeds aanwezig is binnen TNO.

Leeswijzer:

- **Voor directie en management** zijn met name deze aanbevelingen relevant:
  - 3.1 Helder maken ... (pagina 17)
  - 3.3 Productieve werkrelaties ... (pagina 21)
  - 3.4 Stimuleren van open cultuur ... (pagina 22)
- **Voor projectleiders** zijn alle aanbevelingen relevant; zij kunnen met name een productieve rol spelen bij deze aanbevelingen:
  - 3.1 Helder maken ... (pagina 17)
  - 3.2 Samenstelling projectteams (pagina 18)
  - 3.3 Productieve werkrelaties ... (pagina 21)
  - 3.4 Stimuleren van open cultuur ... (pagina 22)
- **Voor projectteamleden** zijn met name deze aanbevelingen relevant:
  - 3.5 Innovation Resilience Behaviour (pagina 24)
  - 3.6 Productieve dialogen (pagina 27)
  - 3.7 Effectieve werkrelaties: Stappenplan, vragenlijst en actieplan (pagina 30)

### 3.1 Helder maken van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en van kaders, doelen en impact

Projectteams hebben zowel structuur als ruimte nodig. Directie en management kunnen helderheid bieden wat betreft rollen, en wat betreft kaders, doelen en beoogde impact. In een iteratief proces kunnen directie en management en projectteamleden de kaders, doelen en beoogde impact verder invullen en eventueel bijstellen, bijvoorbeeld in halfjaarlijkse workshops.

#### **Uitdaging**

Tijdens de interviews met de projectteamleiders werd gesproken over de onduidelijke rollen en verwachtingen binnen het ETP.

Er zit een soort paradox in hoe de projectteams structuur en aansturing ervaren. Aan één kant vinden projectleiders het lastig omgaan met wisselende of strijdige berichten over kaders, doelen en beoogde impact vanuit directie en management... bijvoorbeeld verwarring over specifiek versus generiek, wetenschap versus toegepast, en lange-termijn (2011-2014) versus korte-termijn (2011). Aan de andere kant willen ze wel positieve aansturing vanuit directie en management.

#### **Oplossing**

Het lijkt erop dat projectteams een positieve mix willen van aansturing en betrokkenheid—zodat er een productieve dialoog kan ontstaan (zie hoofdstuk 4)—zodat projectteams support ervaren vanuit directie en management ('grasmat') en optimaal kunnen werken ('scoren').

Projectteams hebben zowel sturing en structuur als ruimte voor eigen inbreng nodig.

Directie en management kunnen rollen en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV) vaststellen en communiceren, zodat ze door iedereen worden begrepen. Een praktische werkvorm is gezamenlijk vaststellen en beantwoorden van enkele praktische vragen, bijvoorbeeld wie mag welke beslissing nemen? Dit kan bijvoorbeeld in een workshop. Het helder krijgen van rollen en TBV was relatief moeilijk en relatief belangrijk in 2011, vanwege de veranderingen in structuur die werden doorgevoerd binnen TNO (de matrix van thema's x expertises).

Directie en management kunnen kaders, doelen en beoogde impact initieel duidelijk maken, en vervolgens in een iteratief proces, samen met projectteamleiders (en eventueel projectteamleden) vaststellen hoe ze om zullen gaan met veranderingen in de buitenwereld en met voortschrijdend inzicht. Binnen zo'n iteratief proces kun je aansturing en betrokkenheid combineren—directie en management zijn dan verantwoordelijk voor kaders en doelen, en projectteams verantwoordelijk voor verdere invulling en voor de inhoud. Een praktische werkvorm hiervoor is het organiseren van halfjaarlijkse workshops.

### 3.2 **Samenstelling projectteams:** Kracht en risico's van diversiteit

Het succes van project hangt sterk af van de samenstelling van het projectteam. Diversiteit binnen kan een projectteam sterk maken, maar brengt ook risico's mee—die deels kunnen worden gemanaged. We bieden een tool aan om de juiste balans in diversiteit te vinden, en te evalueren, en een tool om de risico's in kaart te brengen en maatregelen te treffen.

#### **Uitdaging**

Het succes van een samenwerking hangt ook sterk af van de samenstelling van het team of project. Als team- of projectleider wil je er voor zorgen dat de enerzijds alle relevante expertise (o.a. kennis, vaardigheden) aanwezig en voldoende hoeveelheid resources (o.a. mankracht) aanwezig is om de gestelde doelen te realiseren. Anderzijds wil je een team zo samenstellen dat de samenwerkingsprocessen optimaal verlopen. Als team/ of projectleider probeer je dus de optimale match te creëren.

Verder soms heb je als project- of teamleider maar beperkte mogelijkheden om te kiezen tussen mensen en /of worden er eisen/ randvoorwaarden gesteld door de organisatie. Voor ETP-projecten binnen TNO worden vooraf eisen aan de teamsamenstelling gesteld als moet multidisciplinaire team zijn, teamleden uit verschillende afdelingen en liefst verschillende locaties. Bij sommige ETP projecten binnen TNO heeft de projectleider ook niet altijd de mogelijkheid om zelf het team samen te stellen en werd dit opgelegd.

De samenstelling van het uiteindelijk team (bijvoorbeeld veel disciplines, veel afdelingen etc.) kan ook weer zorgen voor specifieke uitdagingen of risico's waar je als team/ of projectleider mee om rekening moet houden bij het ontwerpen en managen van het team.

#### **Oplossing**

Om de juiste mensen te werven voor je team stel je jezelf de volgende vragen om daarna het gesprek aan te gaan:

- Welke competenties heb je nodig om het resultaat goed neer te zetten?
- Welke expertise uit de organisatie is van belang in het project?
- Wie zijn er beschikbaar tijdens de looptijd van het project?
- Bij het maken van keuzes zul je als projectleider ook moeten balanceren tussen:
  - Juiste resources aanwezig om doelen te realiseren
  - Minimaliseren van potentiële risico's
  - ...
- Ook bijvoorbeeld een rondje 'brengen/halen' aan begin van het project, zodat projectteamleden elkaar leren kennen en elkaar optimaal kunnen aanvullen.

#### **Oplossing: bepalen risico's teamsamenstelling**

Gezien bepaalde samenstelling van je team, kun je bepaalde risico's lopen. Met behulp van onderstaande stappen krijg je al projectleider zicht op bepaalde risico's en op basis hiervan kun je maatregelen gaan treffen om risico's te reduceren of beter om mee omgaan.

*Bepaal de kenmerken van de teamsamenstelling door het invullen van onderstaande tabel*

| Kenmerken                                | Zeer klein | Middel | Zeer groot |
|------------------------------------------|------------|--------|------------|
| Grootte                                  | ○          | ○      | ○          |
| Multi-disciplinairiteit                  | ○          | ○      | ○          |
| Diversiteit belangen (afdelingen)        | ○          | ○      | ○          |
| Diversiteit aan locaties                 | ○          | ○      | ○          |
| Diversiteit in functionele achtergronden | ○          | ○      | ○          |

Maak een inschatting van de potentiële kracht en potentiële risico's van de teamsamenstelling:

| <b>Grootte</b><br><b>Klein ←</b> <span style="float: right;"><b>→ Groot</b></span> |                 |                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ Sneller beslissingen<br>❖ Minder afstemmen<br>❖ Makkelijker overzicht houden     | <b>Kracht</b>   | ❖ Veel resources<br>❖ Veel mankracht<br>❖ Meer flexibiliteit in alloceren resources                                     |
| ❖ Kwetsbaarder als team als er iemand wegvalt                                      | <b>Risico's</b> | ❖ Grotere kans free-riding gedrag<br>❖ Hogere kosten afstemmen en coördinatie<br>❖ Meer tijd en energie in communicatie |

| <b>Diversiteit disciplines</b><br><b>Mono ←</b> <span style="float: right;"><b>→ Multi</b></span> |                 |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------|
| ❖ Focus                                                                                           | <b>Kracht</b>   | ❖ Verschillende invalshoeken<br>❖ .... |
| ❖ Group thinking                                                                                  | <b>Risico's</b> | ❖ ...                                  |

| <b>Diversiteit belangen/ afdelingen</b><br><b>Klein ←</b> <span style="float: right;"><b>→ Groot</b></span>                   |                 |                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ Focus<br>❖ Minder belangen verschillen<br>❖ Mensen binnen 1 afdeling makkelijker aan te sturen<br>❖ Snellere besluitvorming | <b>Kracht</b>   | ❖ Verschillende invalshoeken<br>❖ Bredere inbedding in organisatie                                                                                                                                                             |
| ❖ Group thinking                                                                                                              | <b>Risico's</b> | ❖ Eerder kans op conflicten<br>❖ Eerder kans op besluitvormingsproblemen<br>❖ Grotere kans op wantrouwen<br>❖ Moeilijk om voldoende cohesie en commitment te creëren en behouden<br>❖ Grotere kans op kennisbeschermingsgedrag |

| <b>Diversiteit locaties</b>     |                 |                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mono ←</b>                   |                 | <b>→ Multi</b>                                                                                                                                                                   |
| ❖ Sneller kunnen schakelen<br>❖ | <b>Kracht</b>   | ❖ ....                                                                                                                                                                           |
| ❖ .....                         | <b>Risico's</b> | ❖ Moeilijker om voldoende cohesie en commitment te creëren en behouden<br>❖ Grotere kans op communicatieproblemen<br>❖ Ontstaan subculturen<br>❖ Meer tijd en Kosten voor reizen |

*Bepaal welke mogelijkheden je kunt nemen om risico's te reduceren:*

| <b>Risico's</b>                                         | <b>Mogelijke maatregelen</b> |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| Kwetsbaarheid voldoende resources                       |                              |
| Free-ryding                                             |                              |
| Group-think                                             |                              |
| Ontstaan subculturen                                    |                              |
| Onvoldoende vertrouwen                                  |                              |
| Onvoldoende cohesie                                     |                              |
| Onvoldoende commitment                                  |                              |
| Communicatieproblemen (bv elkaar niet begrijpen)        |                              |
| Besluitvormingsproblemen                                |                              |
| Conflicten                                              |                              |
| Onvoldoende kennisdelen (door kennisbeschermend-gedrag) |                              |
| Kosten voor afstemming en communicatie                  |                              |

Literatuur:

- Campion, M. A; Medsker, G J; Higgs, A C. (1993) Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications, Personnel Psychology; Winter 1993; 46, 4;
- Cummings, J.N., (2004) Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, Management Science, 50, 3, pp. 352-364,
- Ford, R., W. Randolph. 1992. Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. Journal of Management 18(2) 267–294.
- Mohr, J., Spekman, R., (1994) Characteristics of partnerships success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, Strategic management Journal, 15, pp. 135-152.
- Steward, G.L., 2006, A meta analytic review of relationships between team design features and team performance, Journal of Management, 32, 29, pp. 29/55.
- Waller, M.J., Conte, J.M., Gibson, C.B., Carpenter, M.A., (2001), The effect of individual perceptions of deadlines on team performance, Academy of Management review, 26, 4, pp. 586-600.

### 3.3 Productieve werkrelaties tussen directie/management en projectteams

Een positieve cultuur is cruciaal voor het aansturen en uitvoeren van complexe innovatieprojecten, met name een goede relatie en samenwerking tussen directie/management en projectteams. Hierbinnen is productieve dialoog, bijvoorbeeld over kaders, doelen en beoogde impact, cruciaal—het omgekeerde van ‘ongebreidelde democratie’ of ‘alles ter discussie stellen’.

#### **Uitdaging**

Directie en management merken wel de symptomen van minder productieve cultuur... maar hebben weinig directe handvatten om cultuur te verbeteren.

Indirecte handvatten liggen wel in het bieden van structuur (Kwadrant 1) en in het faciliteren van positieve cultuur binnen de projecten (Kwadrant 4)—en vooral in het organiseren van productieve relaties tussen directie en management en projectteams, zie hieronder.

In de (nieuwe) matrixorganisatie van TNO hebben projectteams enerzijds te maken met directie en management vanuit de thema's (Managing Director, Director of Innovation, Business Line Manager) en anderzijds vanuit de expertises (Managing Director, Director of research, Research Manager). Dit maakt de situatie soms moeilijk voor het aansturen van ETP projecten; vanuit de expertises wil een afdeling bijvoorbeeld dat medewerkers ‘uren schrijven’, en vanuit de thema's worden bijvoorbeeld concrete resultaten gevraagd...

#### **Oplossing**

Directie en management en projectteamleiders (en eventueel projectteamleden) kunnen op enkele cruciale momenten productieve dialogen (zie 4.3) organiseren, bijvoorbeeld aan het begin, halverwege en op het einde van ieder jaar. In dergelijke bijeenkomsten kunnen ze gezamenlijk kaders, doelen en beoogde impact vaststellen voor het programma als geheel, en voor de verschillende projecten. Ze kunnen dan onderscheid maken tussen overall (hele ETP) en lange termijn (2014) kaders en doelen en impact ('Man on the moon') en meer specifieke (per project) en korte termijn (2011) kaders en doelen en impact ('In 2011 levert project X resultaat Y').

Het organiseren van productieve dialogen gaan nadrukkelijk niet over het organiseren van ongebreidelde democratie ('Poolse landdagen'). Ook niet over het wekken van onduidelijke verwachtingen over de hoeveelheid inspraak die projectteams zouden hebben. En ook niet over het steeds ter discussie stellen van besluiten die reeds genomen zijn. Het gaat wel over het omgaan met veranderingen in de buitenwereld (bijvoorbeeld input vanuit Ministerie EL&I en Topsectoren) en over het omgaan met voortschrijdend inzicht (inzichten vanuit projectteams).

### 3.4 Stimuleren van open cultuur en bespreken van veranderingen

Innoveren gaat over veranderingen en over omgaan met veranderingen. Idealiter is er een open cultuur, waarin directie en management samen met projectleider (en projectteamleden) veranderingen bespreekbaar maken en samen tot oplossingen komen. Cultuur kun je niet direct 'managen', maar je kunt cultuur wel beïnvloeden, bijvoorbeeld het 'goede voorbeeld geven'.

#### **Uitdaging**

In organisaties zoals TNO is veel beweging. Onder meer doordat onze klanten ons dwingen tot alertheid en initiatief, en soms tot aanpassing. Dat ervaren we ook binnen projecten. De vraagstelling wijzigt of breidt zich uit; de budgetten kunnen wijzigen, de samenstelling van teamleden verandert. Vaak is er binnen TNO wel een procedure of een structuur om de verandering te laten plaatsvinden. Maar steeds vaker ook niet. U kunt dan ervaren dat niet iedereen een wijziging op dezelfde manier opvat, niet op dezelfde manier ermee omgaat.

Misverstanden en wrijvingen kunnen gemakkelijk ontstaan. Ook het 'wijzen' naar elkaar en naar anderen wie iets moet doen om de verandering werkbaar te maken. Vaak niet openlijk helaas. Met als gevolg dat zaken niet worden geëxpliciteerd, en mogelijk niet worden opgelost. Het roept vragen op over onze TNO-cultuur. Die zien we graag als open en participatief. Niettemin wordt onze cultuur tegelijk ook ervaren als 'top down' en 'instrumenteel'. In grote organisaties is het niet gemakkelijk zodanig te communiceren dat iedereen elkaar begrijpt en iedereen gehoord wordt. Evenmin kan iedereen participeren in besluiten.

Het is echter zinvol om stil te staan bij effecten van onze cultuur op het doen en laten op het niveau van de projectteams. Te constateren valt dat op dit niveau projectmedewerkers en projectleiders zeggen soms geconfronteerd te worden met veranderingen waarop zij geen of weinig invloed hebben of zeggen te hebben. Dit varieert van budgettaire besluiten, personele wijzigingen, tot bijstellingen in projectplannen, -planningen en doorlooptijden.

#### **Oplossing**

De meest voor de hand liggende oplossing voor zaken die niet geregeld zijn, of zaken die aan verandering onderhevig zijn en waarvoor geen regeling bestaat, is met elkaar in gesprek te gaan over mogelijke gevolgen. Dit gebeurt echter vaak niet. Daarvoor zijn begrijpelijke argumenten: het kost tijd en moeite. Ook zijn er formele argumenten: om hiërarchische redenen is het niet vanzelfsprekend om dit te doen. Er zijn ook verschillen van inzicht over het nut van converseren. Sommige 'zenders' vinden eenrichtingsverkeer toereikend. Dat komt ook voor in gevallen waar 'ontvangers' dit niet vanzelfsprekend of gepast vinden. Ook binnen TNO komt het voor dat directie en management met de beste bedoelingen 'denken voor anderen' en eenrichtingsverkeer toepassen—terwijl een dialoog beter aansluit bij de beleving van de ontvangers.

Eén van de redenen waarom converseren belangrijk is, heeft te maken met de aard van kenniswerk. Van TNO-professionals verlangen we dat zij hun schaarse competenties inzetten voor creatief en productief werk. We verwachten dat onze professionals pro-actief en flexibel werken en als 'kleine ondernemers' werken aan kennis- en marktontwikkeling. Omdat kennis een ander 'productiemiddel' is dan grondstoffen, ongeschoolde arbeid, halffabricaten en technologie gaan we met kenniswerkers om als min-of-meer gelijkwaardige partners. Bij zulke partners stellen we ons voor dat zij conversatie prettig en belangrijk vinden als

omstandigheden waaronder zij werken veranderen, zeker als daarover tweerichtings-gesprekken een voor de hand liggend middel zijn.

Voor de continue dialoog hebben we geen aanbeveling(en) ontwikkeld. Professionals vinden elkaar als ze daartoe gemotiveerd zijn. Toch kan het nuttig zijn om te reflecteren op huidige cultuur binnen TNO en te werken aan het veranderen van die cultuur richting meer openheid en meer dialoog. Echter, een cultuurverandering is een proces is dat men kan direct managen.

Een organisatiecultuur is een mengsel van normen en waarden die tot stand komen vanuit de interactie tussen personen, die samen de cultuur vormen en tegelijkertijd door die cultuur gevormd worden. Personen in organisaties verschillen uiteraard in de mate van invloed op de cultuur. Het opleggen van regels, procedures en werkwijzen zijn voorbeelden van het toepassen van macht. Professionals weten als geen ander dat zij vooral zijn te overtuigen door gezag. Overtuigd worden door argumenten die weerstand omzetten in betrokkenheid is een vorm van gezag die productief kan werken. Dergelijke gesprekken worden idealiter gevoerd op basis een continue dialoog.

#### Literatuur:

- Mowles, C.M. (2011). Rethinking management: Radical insights from the complexity sciences. Farnham (UK) & Burlington (VT): Gower.
- Shaw, P. (2002). Changing the Conversation: Organizational change from a complexity perspective. London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2010). Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. London & New York: Routledge.



### 3.5 **Innovation Resilience Behaviour:** Vasthouden aan het pad van innovatie

Voor het uitvoeren van innovatieprojecten is innovatief gedrag van de projectteamleden nodig. Zij moeten 'afwijken van de norm', en daarvoor zijn alertheid, weerstand tegen versimpeling, sensitiviteit, veerdracht en deskundigheid nodig. We noemen dat innovation resilience behaviour, en bieden aanbevelingen voor het stimuleren van dat soort gedrag.

#### **Uitdaging**

Herkent u dit? Een boel geld geïnvesteerd met een toch wat teleurstellende opbrengst. Een projectverloop waarbij dingen die vorig jaar niet lekker gingen zich dreigen te herhalen. Dat het gevoel u bekruipt in dezelfde valkuilen te stappen. Discussies waarbij u denkt 'daar gaan we weer'. Misschien overkwam u wel dat uw (interne of externe) klant reageerde met de opmerking 'hierom hadden wij eigenlijk niet gevraagd, toch?' Met andere woorden: herkent u de situatie waarbij u zich afvraagt of we werkelijk wel innovatief zijn? Zo ja, leest u dan verder. Deze praktijk gaan over het vasthouden aan het pad van innovatie.

Innoveren is 'afwijken van de norm' en dat is niet eenvoudig

Teams die innovatief moeten zijn omdat dit hun kernactiviteit is, zien zich geconfronteerd met de volgende uitdagingen:

- 1 Innoveren is 'afwijken van de norm' ofwel deviant gedrag;
- 2 Deviant gedrag betekent dat je niet kunt bouwen op bekende gedragspatronen in denken en doen, niet uit kunt gaan van vanzelfsprekendheden en voorspelbaarheid, met als gevolg dat je de controle over wat gebeurt fundamenteel kwijtraakt dan wel dient los te laten;
- 3 Niettemin blijft ons menselijk gedrag vasthouden aan controle en het reduceren van onzekerheid, echter, met dien verstande dat we dit meestal onbewust doen;
- 4 Dit onbewuste gedrag is in hoge mate geautomatiseerd gedrag, dat wil zeggen dat wij schema's afdraaien op grond van eerder succesvol gedrag, intussen diep in onze genen vastgelegd als 'fight and flight behaviour';
- 5 Wij leveren bij innoveren daarom een interne strijd tussen vernieuwen en vasthouden aan controle; soms krijgen we daarvan spanningen (gaan we daar succesvol mee om dan is sprake van stress waarmee te 'copen' is, zo niet dan is sprake van 'strain' die ons belast en daarvan kunnen we ziek worden; als we succesvol kunnen 'copen' is er sprake van controle, niets aan de hand. Is dat niet het geval dan zoeken we naar controle, en meestal doen we dat niet bewust: vermijdingsgedrag, krampachtig vasthouden aan je 'comfortzone', benutten van vluchtwegen, het tegengaan van het vernieuwen.
- 6 De spanning die het gevolg is van de paradoxale strijd tussen innoveren en niet-innoveren ervaren wij '(al of niet bewust) als een 'dubbele boodschap', en bij dubbele boodschappen 'vluchten we' of 'vechten we' ons een weg naar een situatie die we kunnen controleren; we activeren onze 'defensiemechanismen'. We zeggen bijvoorbeeld 'ja', maar we doen 'nee'. Omdat we dit niet bewust doen, hebben we dat niet door, daarom kunnen we er niet over reflecteren, waardoor we er niet van leren, en in plaats van ander gedrag te vertonen vervallen we in het herhalen van 'fouten', van ineffectief gedrag. En dat allemaal ongemerkt, want we doen het 'geautomatiseerd'.

- 7 Defensiemechanisme = veelal onbewuste strategie om gevoelige onderwerpen onbespreekbaar te maken en zo te voorkomen dat personen (jezelf of anderen) dreiging, schaamte of ongemak ervaren

Een mogelijk ongewenst gevolg van dit mechanisme in stap 1 t/m 7 is dat we ons tevreden stellen met een 'innovatie als eindproduct' die eigenlijk helemaal niet zo innovatief is; of niet genoeg tegemoet komt aan wat we ons van ten voren ten doel hadden gesteld. Het is al heel wat als we ons dit realiseren, want meestal maken wij ons denken en doen 'congruent' aan de situatie. Dat wil zeggen dat we achteraf onze normen bijstellen en zo ons gevoel van controle bewerkstelligen. Als we dan toch kritisch-zelfreflectief zijn, dan ervaren we soms dat het ons toch niet echt lekker zit. Maar het is nog iets anders dan dit openlijk bespreekbaar te maken. Defensiemechanismen zorgen er juist voor dat je dit niet doet: ik val jou niet lastig als jij mij niet lastig valt, dus stellen we elkaar geen lastige vragen. Echter: als we de volgende keer weer aan een 'innovatief project' starten, en na een jaar wederom 'niet echt innovatief' zijn geweest, wat dan? Blijven we ons 'ineffectieve (team)gedrag' herhalen of maken we er 'effectief teamwerk' van? Wat nodig is voor effectief samenwerken ten behoeve van innovatie is tegennatuurlijk gedrag. Immers, innoveren is afwijken van de norm.

#### **Oplossing: Vaardigheden verbeteren**

In de literatuur over veiligheid in de domeinen van risico-organisaties (procesindustrie, kernenergie, defensie, politie, brandweer, gezondheidszorg, terrorisme e.d.) is ruim aandacht besteed aan de noodzaak voor tegennatuurlijk gedrag om rampen, fouten en risico's te voorkomen en de gevolgen ervan te reduceren. De inzichten hiervan zijn neergelegd in concepten zoals resilience, mindfulness en high-reliability. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het vergroten van alertheid door nadrukkelijk te reflecteren op vanzelfsprekend gedrag ('geautomatiseerd en onbewust' gedrag). Deze inzichten zijn ook bruikbaar om innovatie-teams alert te maken op duurzaam innovatief gedrag door continu te reflecteren op het gedrag en de uitkomsten van de prestaties van de groep. We noemen dit 'innovation resilience behaviour' (IRB) (resilience betekent veerkracht). We veronderstellen dat teams die zulk gedrag vertonen, en waarvan de teamleden competent zijn in innovation resilience behaviour, het risico verkleinen op het mislukken van hun innovatie. Zulke teams zijn mogelijk effectiever in het innoveren. Hierbij is succesvolle samenwerking een belangrijk onderdeel.

De kern van innovation resilience behaviour kan worden samengevat in zeven punten:

- Alertheid op 'vanzelfsprekendheden': reflectie op circulaire patronen en defensief gedrag.
- Weerstand tegen versimpeling: continue reflectie op de werkelijke innovativiteit van resultaten
- Sensitiviteit voor klanten en stakeholders: extern onze doelen, uitkomsten en resultaten toetsen
- Versterken van veerkracht: onszelf vaardig maken in het omgaan met het 'onverwachte'
- Vertrouwen op deskundigheid: zorgdragen voor expertise binnen of buiten wanneer deze is vereist

Deze vaardigheden kunnen aanwezig zijn op drie 'niveaus': het team, de individuele teammedewerker, de team/projectleider. Deze kunnen vertaald worden naar 'datgene waarin een groep of persoon competent dient te zijn'.

#### *Waarın zouden we competenter kunnen zijn met IRB?*

Hierbij zou bij alles wat het team doet de nadruk kunnen liggen op de vraag: is wat wij doen werkelijk innovatief (voor onze klant) ?

- Alertheid: weten we precies wat de klant wil en luisteren we goed naar wensen, wijzigingen, ontwikkelingen?
- Versimpeling: zijn we kritisch en kijken we naar alternatieven als we beslissen om onze innovatie 'zus of zo' vorm te geven; maken we het onszelf niet te makkelijk?
- Sensitiviteit: staan we open voor meningen die van buiten komen en toetsen we de dingen die we doen aan wat anderen van vinden?
- Veerkracht: weten we synergie te geven aan tegenstellingen, teleurstellingen, complicaties en dingen die we niet hadden verwacht en wellicht ook niet hadden gewild?
- Deskundigheid: betrekken we bewust en op tijd de experts die we nodig hebben ook al wordt eigen rol dan kleiner?

Een andere mogelijkheid is deze vaardigheden te operationaliseren naar teamtaken waarbij wordt samengewerkt, zoals bij teamoverleg.

#### *Hoe kunnen we effectiever overleggen met IRB?*

Hierbij zou de nadruk kunnen liggen op besluitvorming tijdens teamoverleggen.

Loop bij elk (belangrijk) besluit even dit onderstaande lijstje langs:

- Alertheid: is het besluit getoetst op alternatieven; bevat het besluit geen dubbele boodschap; is voor elk teamlid duidelijk wat het besluit impliceert (bijvoorbeeld in vervolgcacties)?
- Versimpeling: doet het besluit recht aan de complexiteit of hebben we onbedoeld de werkelijkheid vereenvoudigd en behapbaar gemaakt, waardoor we een 'illusion of control' scheppen?
- Sensitiviteit: past het besluit bij bestaande afspraken die er bestaan met klanten en stakeholders?
- Veerkracht: als we moeten beslissen om een andere weg in te slaan, doen we dat dan ook?
- Deskundigheid: voorkomen we groepsconformisme en tunnelvisie als het aankomt op het inzetten van alle mogelijk denkbare expertise?

#### Literatuur:

- Ardon, A.J. (2009). Moving moments: Leadership and interventions in dynamically complex change processes. Diss. Free University of Amsterdam.
- Argyris, C. (2004). Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge. Oxford: Oxford University Press.
- Kegan, R. & Lahey, L.L. (2009). Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). Managing the unexpected: Resilience performance in an age of certainty. San Francisco: Jossey-Bass (2e editie).

### 3.6 Productieve dialogen:

Productieve dialogen zijn cruciaal voor succesvolle samenwerking—en daarmee bedoelen we niet ‘eindeloos praten’, maar wel scherpe ‘debatten’, waarbij ideeën met elkaar in conflict mogen komen, maar met zo min mogelijk ‘conflicten’ tussen mensen (want die zijn altijd onproductief). We bieden een checklist om de balans te vinden tussen ‘debat’ en ‘conflict’.

#### **Uitdaging**

In veel gevallen is samenwerking cruciaal voor innovatie. Soms kan één organisatie of één homogeen team een innovatieproject goed uitvoeren. Maar vaak is samenwerking tussen organisaties (open innovatie) of tussen verschillende disciplines (multidisciplinair) nodig.

Juist voor het benaderen en oplossen van ingewikkelde problemen is het gunstig dat er verschillen—verschillende expertises, verschillende perspectieven—bestaan. Dan kan het probleem op een innovatieve manier worden benaderd en worden opgelost.

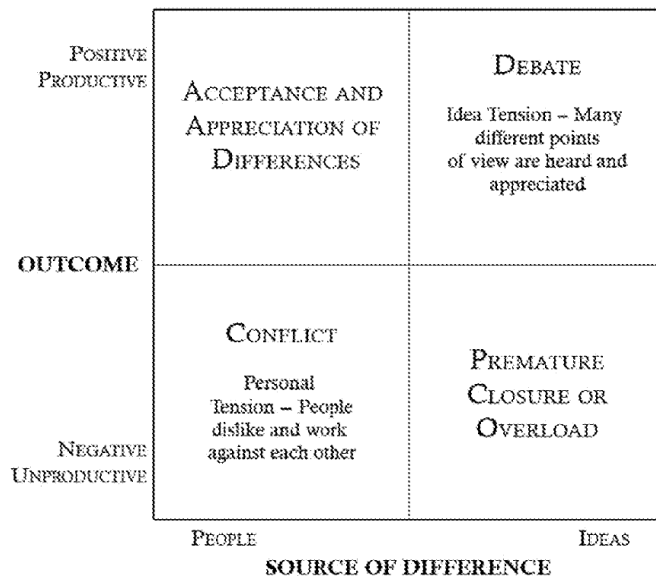
Het is echter onvoldoende om mensen uit verschillende organisaties of met verschillende achtergronden bij elkaar te zetten. Het is cruciaal dat projectteamleden op een productieve manier met die verschillen om gaan. En er zijn factoren vanuit de organisatie of het management die daarop invloed hebben. Er zal in veel gevallen—in ieder geval initieel—enige moeite worden gedaan om de meerwaarde van die diversiteit om te zetten in productiviteit en betere samenwerking en betere resultaten te realiseren

Voor het realiseren van impact is het cruciaal om communicatie en samenwerking te organiseren—we vatten dat hier samen onder de term: productieve dialogen (Steen & Vos, 2011). Via dialoog kunnen verschillen en fricties op een productieve manier ter sprake worden gebracht, en worden gecombineerd—verschillen en fricties zoals divergeren versus convergeren, focus op algemeen versus specifiek of collectief versus individueel belang.

In de literatuur over creativiteit en teamwork wordt een onderscheid gemaakt tussen een debat klimaat en een conflict klimaat (Isaksen & Ekvall, 2010):

- Een debat klimaat wordt omschreven als ‘the occurrence and open disagreements between viewpoints, ideas and differing experiences and knowledge’, een klimaat waarin mensen verschillende opvattingen en ideeën openlijk met elkaar kunnen bespreken;
- Een conflict klimaat wordt omschreven als ‘the presence of personal and emotional tensions in organizations’, een klimaat waarin mensen niet openlijk met elkaar communiceren, moeilijk met elkaar omgaan en proberen elkaar dwars te zitten.

Debat leidt tot een goed en productief proces en goede resultaten. En conflict leidt tot een moeizaam of slecht proces en slechte resultaten. Je kunt een project zo organiseren dat mensen verschillende ideeën kunnen uiten en combineren via debat (productieve dialoog), en niet tot closure of overload. En je kunt een project zo organiseren dat verschillen tussen mensen leiden tot accepteren en waarderen van verschillen en niet tot conflict (uit Isaksen & Ekvall, 2010). Zie Figuur 4.



Figuur 4. Teamwork en creativiteit: Effecten van Debate en Conflict (Isaksen & Ekvall, 2010)

Uitwisselen van ideeën en perspectieven binnen het team leidt tot shared cognition (Van den Bossche et al., 2006) of shared understanding (Kleinsmann & Valkenburg, 2008), en dat heeft positieve invloed op zowel het proces en als de resultaten van samenwerken. Vaak vermijden mensen conflicten (= negatieve frictie tussen personen), en komen daardoor—helaas—niet tot debate (= positieve frictie tussen ideeën). Checklists voor het vaststellen van de balans tussen debat en conflict (Isaksen & Ekvall, 2010):

Debat:

- Mensen wisselen veel verschillende invalshoeken uit
- Mensen uiten dikwijls verschillende meningen
- Mensen wisselen dikwijls verschillende invalshoeken uit
- Mensen uiten een grote variatie aan invalshoeken

Conflict:

- Er bestaat veel spanning tussen mensen
- Er zijn hier mensen die elkaar moeilijk tolereren
- Mensen spannen wel eens tegen elkaar samen
- Mensen strijden over territorium en macht

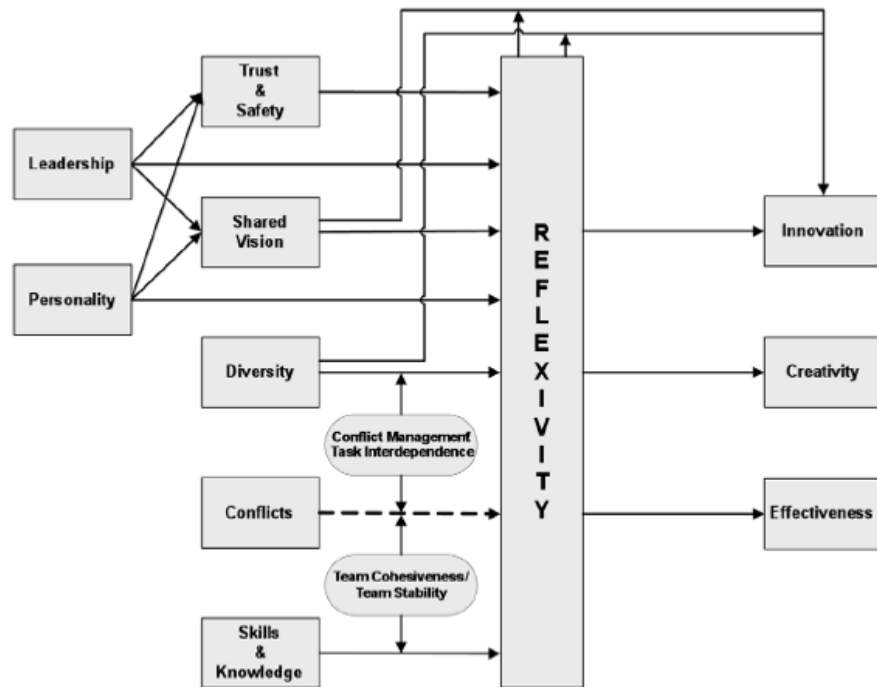
### Oplossing

Voorwaarden voor maximum *debate* en minimum *conflict*:

- Veiligheid, zodat deelnemers zich op hun gemak voelen en vrijelijk ideeën kunnen uitwisselen
- Bijvoorbeeld stellen van open vragen, zoals: Wat bedoel je daarmee? Wat heb je nodig om dat te doen?

Een voorbeeld van het stimuleren van productieve dialogen is ook het stimuleren van 'team reflexivity': the extent to which group members overtly reflect upon, and communicate about the group's objectives, strategies (e.g., decision-making) and processes (e.g., communication), and adapt them to current or anticipated

circumstances', West, 2000). Uit diverse onderzoeken blijkt dat 'team reflexivity' positieve effecten heeft op team effectiviteit en op creativiteit en innovatie, en dat o.a. vertrouwen en veiligheid, gedeelde visie en diversiteit positieve invloed hebben op 'team reflexivity'.



Figuur 5. Antecedenten en consequenties van team reflexivity (Widmer, Schippers, West 2009)

#### Literatuur:

- Isaksen, S. G. & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19, 73-88.
- Kleinsmann, M. & Valkenburg, R. (2008). Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. *Design Studies*, 29, 369-386.
- Steen, M. & Vos, P. (2011). Innoveren door dialoog. In F. Vaas & P. Oeij (Eds.), *Innovatie die Werkt* (pp. 179-200). Den Haag: Boom Lemma.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in the interdisciplinary study of work teams: Product development teams* (pp. 1-29). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Widmer, P.S., M.C. Schippers, M.A. West (2009). Recent Developments in Reflexivity Research: A Review. *Psychology of Everyday Activity*, 2 (2), 2-11.

### 3.7 **Effectieve werkrelaties:** Stappenplan, vragenlijst en actieplan

Voor succesvolle samenwerking zijn effectieve werkrelaties cruciaal, en daarbij spelen commitment, cohesie, vertrouwen en (psychologische) veiligheid een belangrijke rol. We bieden drie tools: een vragenlijst om gegevens te verzamelen vanuit het projectteam; een tool checklist om die gegevens te verwerken; en een checklist voor het opstellen van een actieplan.

#### **Uitdaging**

Voor het succes van de samenwerking in een team spelen de relationele aspecten als commitment, cohesie, vertrouwen en psychologische veiligheid een hele belangrijke rol. Hoe meer commitment, cohesie, vertrouwen en psychologische veiligheid er is binnen het team hoe soepelere de samenwerkingsprocessen (bijvoorbeeld de communicatie, de besluitvorming) verlopen. Dit is van belang voor het creëren van effectieve samenwerkingen.

Team- en projectleiders staan dan ook voor de uitdaging om zo snel mogelijk deze relationele aspecten op gezond niveau te krijgen en te houden. Mogelijke signalen die acuut aanleiding kunnen geven om nader te kijken naar de relationele aspecten in de samenwerking zijn:

- .... communicatie tussen de teamleden lijkt stroef te verlopen
- ... weinig eigen initiatief vanuit de team-/projectleden om acties te initiëren en op te pakken om sneller of beter eind resultaat te behalen
- ... projectleden helpen elkaar niet proactief bij het realiseren van individuele dan wel collectieve taak
- ... teamleden zijn ontevreden en er zijn onderhuidse conflicten
- ... teamleden zeggen vaak 'ja', maar doen 'nee'

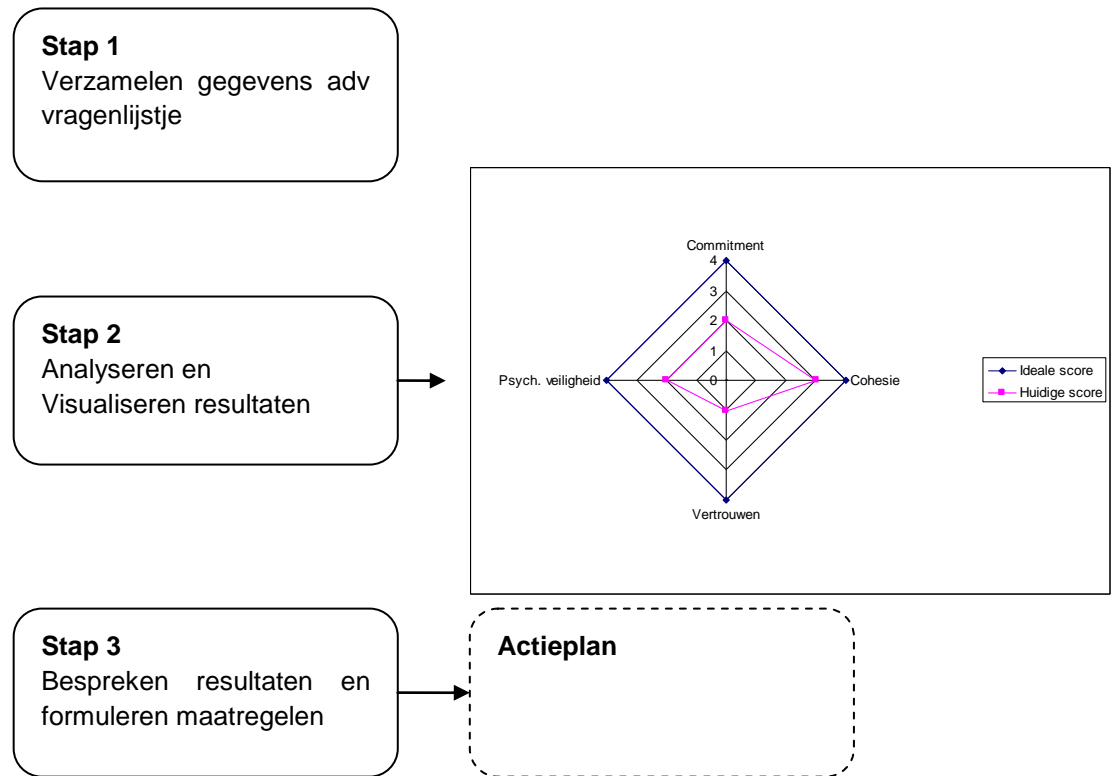
#### **Oplossing**

Door gebruik te maken van de Effectieve Werkrelaties-check kunnen project- en teamleiders

- 1 Snel inzicht in hoe gezond het team is;
- 2 Indien nodig bepalen welke maatregelen genomen kunnen worden om één of alle relationele aspecten te verbeteren.

Op basis hiervan kan de team- of projectleider de concrete maatregelen implementeren.

De Effectieve Werkrelaties-check werkt heel eenvoudig. In Figuur 4 zijn de stappen gevisualiseerd. Als eerste stap wordt elke teamlid gevraagd om een vragenlijst (zie appendix 1) in te vullen. Vervolgens, stap 2, wordt de verzamelde informatie op systematische wijze verwerkt waardoor inzicht wordt verkregen in de gezondheid van elk aspect (zie aanpak appendix 2). Dit kan dan gevisualiseerd worden in "spinnenweb". Op basis hiervan kun je bepalen welke relationele aspecten je wilt verbeteren. Als laatste stap, om te komen tot gericht acties om de "probleem" aspecten te verbeteren, kun je op eenvoudige wijze checken welke gewenste randvoorwaarden aanwezig zijn. En als de randvoorwaarden onvoldoende aanwezig zijn, kun je een Actieplan opstellen om die te verbeteren.



Figuur 4. Stappenplan voor Effectieve werkrelaties

*Stap 1: Verzamelen relevante informatie*

- Vraag elk projectteamlid om onderstaande DRAFT vragenlijst in te vullen

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zeer oneens | Oneens | Niet mee oneens,<br>niet mee eens | Mee eens | Zeer mee eens |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-----------------------------------|----------|---------------|
| <p><b>Psychologische veiligheid</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Als u een fout maakt binnen dit team maakt, dat wordt het tegen je gebruikt (<b>R</b>)</li> <li>Leden van dit team zijn in staat om problemen en moeilijke kwesties aan te dragen en te bespreken.</li> <li>Leden van dit team negeren soms anderen omdat zij anders zijn of denken.</li> <li>Het is veilig om risico's te nemen binnen dit team.</li> <li>Het is moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.</li> <li>Niemand binnen dit team zou opzettelijk handelen waardoor mijn inspanningen worden ondermijnd.</li> <li>Werken met leden van dit team, zijn mijn unieke vaardigheden en talenten waardevol en worden ingezet.</li> </ol> |             |        |                                   |          |               |
| <p><b>Cohesie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ons team is verbonden met elkaar door het proberen de doelen proberen te bereiken.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             |        |                                   |          |               |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zeer oneens | Oneens | Niet mee oneens,<br>niet mee eens | Mee eens | Zeer mee eens |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-----------------------------------|----------|---------------|
| 9. We nemen allemaal de verantwoordelijkheid op ons voor enig verlies of slechte prestaties door ons team.<br>10. Binnen ons team communiceren wij vrij met elkaar over onze persoonlijke verantwoordelijkheden voor het gedaan krijgen van dit project.<br>11. De leden van dit team helpen elkaar als we aan dit project werken.<br>12. De leden van dit team kunnen goed opschieten met elkaar.<br>13. De leden van dit team zijn sterk verbonden met elkaar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |        |                                   |          |               |
| <b>Vertrouwen</b><br>14. We hebben een gedeelte relatie.<br>15. We delen vrij onze ideeën, gevoelens en hoop.<br>16. Ik kan praten vrij met de teamleden over moeilijkheden over het werk en weet dat ze zullen luisteren.<br>17. De teamleden zouden een gevoel van verlies ervaren als een van ons werd overgedragen naar ander team en wij niet meer zouden samenwerken.<br>18. Als ik mijn problemen deel met teamleden, weet ik dat ze constructief en liefdevol reageren.<br>19. Ik moet zeggen dat de teamleden aanzienlijke emotionele investeringen hebben gedaan in onze werkrelatie.<br>20. Ik benader mijn teamleden met professionaliteit en toewijding.<br>21. Gegeven deze track record van de teamleden, zie ik geen reden om te twifelen aan hun competentie en voorbereiding voor het project<br>22. Ik kan rekenen op mijn teamleden dat zij mij het werk niet moeilijker maken door onzorgvuldigheid.<br>23. Andere collega's van mij die met mijn teamleden communiceren, beschouwen ze als betrouwbaar.<br>24. Als teamleden meer over elkaar en elkaars achtergronden zouden weten, dan zouden we meer betrokken zijn bij elkaar in het werk en feeling houden hoe het gaat met het werk.(R) |             |        |                                   |          |               |
| <b>Commitment</b><br>25. Tegen mijn vrienden, vertel ik (schep op) dat dit een geweldig team is.<br>26. Ik zou bijna elke taak aanvaarden om te kunnen blijven werken met dit team.<br>27. Ik vind dat mijn normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden van dit team.<br>28. Ik ben trots om tegen anderen te vertellen dat ik deel uitmaak van dit team.<br>29. Dit team inspireert mij ontzettend om goed te presteren.<br>30. Ik ben heel erg blij dat ik gekozen heb om voor dit team te werken in vergelijking met anderen teams.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |        |                                   |          |               |

|                                                                | Zeer oneens | Oneens | Niet mee oneens,<br>niet mee eens | Mee eens | Zeer mee eens |
|----------------------------------------------------------------|-------------|--------|-----------------------------------|----------|---------------|
| 31. Om het lot of het team, geef ik echt.                      |             |        |                                   |          |               |
| 32. Voor mij is dit echt het allerbeste team om mee te werken. |             |        |                                   |          |               |

### Stap 2: Analyse en visualiseren resultaten

- Bepaal per vraag de gemiddelde score. Let op: Bij vragen met een (R=reverse), de volgende berekening uitvoeren: 4 minus de gemiddelde score
- Bepaal project- of teamscore per relationeel aspect: Psychologische veiligheid; Cohesie; Vertrouwen; en Commitment.
- Plot score op spinnenweb

### Stap 3: Bespreken resultaten en formuleren maatregelen

- Bepaal—in overleg met de projectteamleden—als project- of teamleider welke relationele aspecten verbeterd dienen te worden
- Bepaal voor de relationele aspecten die verbeterd dienen te worden welke voorwaarden momenteel aanwezig zijn (zie appendix 3)
- Bepaal welke acties ondernomen kunnen worden gaan worden om de juiste voorwaarden te creëren (Appendix 3 geeft tevens aan welke maatregelen je kunt denken)
- Bepaal wie wanneer welke actie onderneemt

### Verhogen vertrouwen

| Samenstelling projectteam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er is veel overlap tussen teamleden met betrekking tot hun core activiteiten en de kennis, expertise</li> <li>○ Tussen de teamleden is er overeenstemming in geloof, achtergronden, houdingen, en instellingen- houdingen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |          |                                                                 |
| Ontwerp en structuur van het team                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          |                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijk zijn van elkaar om hun taken te realiseren.</li> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijk van elkaar om hun persoonlijke doelen te realiseren</li> <li>○ De individuele beloning van de individuele teamleden hangt af van de beloning van de ander</li> <li>○ Er is een duidelijke communicatie- structuur (afspraken) waardoor teamleden elkaar zeer regelmatig spreken, zeer regelmatig face to face contact hebben en zeer</li> </ul> |          |                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samenstelling projectteam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren                                                    |
| <p>regelmatig spontane ontmoetingen kunnen hebben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voor iedereen is het zeer transparant wat de output is, hoe het proces verloopt, hoe keuzes worden gemaakt; iedereen heeft alle relevante informatie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          | Hierbij kan het helpen om de teamleden fysiek dicht bij elkaar te zetten, plannen van regelmatige overleggen, etc. |
| Ondersteunende en faciliterend context (bv beloningsysteem, ICT s information system en leiderschap)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |                                                                                                                    |
| <p>De projectleider:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moedigt teamleden sterk aan om te komen met nieuw ideeën en het nemen van risico's</li> <li>○ Geeft het belang van dergelijke gedrag sterk aan en communiceert en verzekert volgelingen dat negatieve gevolgen niet zullen voortvloeien uit dergelijk gedrag.</li> <li>○ Zorgt dat hij/zij open staat voor, luistert naar en toegankelijk bent voor de teamleden</li> <li>○ Is zeer bereid om te praten over nieuwe manieren voor het bereiken van de doelstellingen van het werk, en met aandacht voor nieuwe mogelijkheden</li> </ul> |          |                                                                                                                    |

### Verhogen Commitment

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |          |                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samenstelling projectteam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De individuele doelen en ambities van de teamleden versterken elkaar zeer en er zijn minimaal conflicteren of interfereren doelen tussen teamleden</li> </ul>                                                                                                                                        |          | Zorg dat het team zo is samengesteld de individuele doelen “collaborative” i.p.v. competitive” zijn) |
| Ontwerp en structuur van het team                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Aanwezig | If not, concrete maatregelen om te verbeteren                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijke zijn van elkaar om hun taken te realiseren.</li> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijk van elkaar om hun persoonlijke doelen te realiseren</li> <li>○ De individuele beloning van de individuele teamleden hangt af van de beloning van de ander</li> </ul> |          |                                                                                                      |

### Verhogen cohesie

|                                                                                                                                                          |          |                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------|
| Teamsamenstelling                                                                                                                                        | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er is veel overlap tussen teamleden met betrekking tot hun core activiteiten en de kennis, expertise</li> </ul> |          |                                                                 |
| Ondersteunende en faciliterend context (bv                                                                                                               | Aanwezig | If not, concrete maatregelen om te                              |

| Teamsamenstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------|
| beloningsysteem, ICT s information system en leiderschap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          | verbeteren                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De conflicten binnen het team worden op een intergrative manier opgelost. Dit betekent richt je steeds op win win situatie voor alle teamleden</li> </ul> <p>De projectleider (aandacht voor coaching):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Begeleidt en ondersteunt de teamleden sterk op hun professionele reis en organisatorische groei.</li> <li>○ Biedt teamleden een duidelijke richting, energie, samenhang en steun de samenwerking en ontwikkeling</li> <li>○ Geef teamleden veel steun voor realiseren taken, samenwerken en ontwikkelen</li> <li>○ Zorg voor een zeer goede integratie van eventuele belangen van de verschillende teamleden</li> </ul> |          |                                                                 |

### Verhogen psychologische veiligheid

| Ondersteunende en faciliterend context (bv beloningsysteem, ICT s information system en leiderschap                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Aanwezig | Als onvoldoende aanwezig: concrete maatregelen om te verbeteren |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------|
| <p>De projectleider:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moedig de teamleden sterk aan om te komen met nieuw ideeën en het nemen van risico's</li> <li>○ Geeft zeer sterk het belang aan van dergelijke gedrag aan communiceer en verzeker volgelingen dat negatieve gevolgen niet zullen voortvloeien uit dergelijk gedrag.</li> <li>○ Staat zeer open voor, luistert naar en toegankelijk bent voor werknemers</li> <li>○ Is sterk bereid om te praten over nieuwe manieren voor het bereiken van de doelstellingen van het werk, en met aandacht voor nieuwe mogelijkheden</li> </ul> |          |                                                                 |

### Literatuur:

- Aaron et al., (2006), Team Performance Improvement: Special Challenges and Opportunities, Participant Handout for the 2006 ISPI Conference
- Aube, et al., (2005), Team Goal Commitment and Team Effectiveness: The Role of Task Interdependence and Supportive Behaviors, Group Dynamics: Theory, Research, and Practice Vol. 9, No. 3, 189–204

- Cohen, S.G., Bailey, D.E., (1997), What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23, 3, pp. 239-290.
- Dougherty, D. 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*. 3(2) 179–202.
- Hoegl, M, & Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282.
- Kiesler, S., J. Cummings. 2002. What do we know about proximity and distance in work groups? P. Hinds, S. Kiesler, eds. *Distributed Work*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Littler, D., Leverick, F., Bruce, M, (1995), Factors affecting the process of collaborative development: a study of UK Manufacturers of Information and communication technology products, *Journal of product innovation management*, 12, 16, pp. 16-32
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Mayer et al. (1995) An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 3, pp. 709-734,
- Pinto, M.B., Pinto, J.K., (1990), Project team communication and cross functional cooperation in New Program Development, *Journal of product innovation management*, 7, pp. 200-212.
- Smetsers, F. (2007) Samenwerken in teams een vanzelfsprekendheid? Een onderzoek naar de condities die het samenwerken van professionals in teams beïnvloeden, *Dissertatie, Radboud Universiteit*
- Stewart, G.L., Barrick, M.R., (2000) Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type , *The Academy of Management Journal*, 43, 2, pp. 135-148
- Tekleab, A.G., Quigley, N.R., Tesluk, P.E., (2009). A longitudinal Study of Team conflict, conflict management, cohesion and team effectiveness, *Group & Organization Management*, 34, pp170-205
- Watson, W, Cooper, D., Jose Luis Neri Torres, M.A. Boyd, N.G., (2008) Team processes, team conflict, team outcomes, and gender: An examination of U.S. and Mexican learning teams, *International Journal of Intercultural Relations*.
- Wilkens, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 510–523.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., & Marks, M.A. (2001). Team Leadership, *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

## 4 Vervolgacties

Wij adviseren om vervolgonderzoek (in 2012) uit te voeren, om de bevindingen te verifiëren in de praktijk, en om de aanbevelingen en tools te valideren in de praktijk—beide in nauwe samenwerking met de ETP projectteams.

Als eerste raden wij aan om gesprekken te voeren met de projectleiders, waarin we onze bevindingen, aanbevelingen en tools kritisch met hen bespreken en verifiëren.

Daarna raden we vervolgonderzoek aan naar drie veelbelovende en interessante onderwerpen:

- *Veelbelovend* omdat ze de sleutel bieden tot substantieel verbeteren van samenwerking in complexe innovatieprojecten—veelbelovende toepassing van kennis over samenwerking
- *Interessant* omdat deze onderwerpen relatief nieuw en onontgonnen zijn in sociaalwetenschappelijk onderzoek—interessante opbouw van nieuwe, onderscheidende kennis

Drie onderwerpen voor vervolgonderzoek:

- **Innovation Resilience Behaviour**—specifiek adviseren wij om de resultaten van het vragenlijstonderzoek verder te analyseren, o.a. aandacht voor de relatie tussen de mate van complexiteit van een project, de effectiviteit van samenwerking en de kwaliteit van de uitkomsten van een project.
- **Productieve dialogen**—specifiek adviseren wij om enkele ‘actieonderzoek’ workshops te organiseren met projectteams, waarin we onze bevindingen en aanbevelingen tesamen met hen valideren en te verbeteren, met daarin o.a. aandacht voor het stimuleren van ‘team reflexivity’.
- **Teamsamenstelling en Effectieve werkrelaties**—specifiek adviseren wij om de ontwikkelde tools uit te proberen binnen enkele projecten, om ze in de praktijk te valideren in nauwe samenwerking met enkele projectteams, bijvoorbeeld door het organiseren van workshops in verloop van tijd.

Deze vervolgacties bouwen voort op de initiële doelstelling: bijdragen aan het verbeteren van samenwerking in complexe projecten, zodat de succesratio van projecten verbetert en deze projecten meer positieve impact realiseren.

Bovendien combineren deze vervolgacties het (praktische) doel om samenwerking in projectteams te verbeteren, en het (theoretische) doel om kennis te ontwikkelen over samenwerking en het verbeteren van samenwerking.