

## Succesvol samenwerken in projectteams



November 2011, Marc Steen, Peter Oeij en Pepijn Vos

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Knelpunten .....	4
Aanbevelingen.....	5
1. Aanbevelingen voor directie en management, voor structuur.....	7
1.1. Helder maken van rollen, en van kaders, doelen en impact.....	7
Uitdaging.....	7
Oplossing.....	7
2. Aanbevelingen voor directie en management, voor cultuur .....	8
2.1. Relatie tussen directie/management en projectteams.....	8
Uitdaging.....	8
Oplossing.....	8
2.2. Open cultuur van veranderingen bespreken .....	9
Uitdaging.....	9
Oplossing.....	9
3. Aanbevelingen voor projectteamleden en –leiders, voor structuur.....	11
3.1. Samenstellen projectteams: Kracht en risico’s van diversiteit.....	11
Uitdaging.....	11
Oplossing.....	11
Oplossing: bepalen risico’s teamsamenstelling.....	12
1.4 Aan de slag .....	12
4. Aanbevelingen voor projectteamleden en –leiders, voor cultuur.....	13
4.1. Innovation Resilience Behaviour: Vasthouden aan het pad van innovatie .....	13
Uitdaging.....	13
Oplossing: Vaardigheden verbeteren .....	14
4.2. Effectieve werkrelaties .....	17
Uitdaging.....	17
Oplossing.....	17
4.3. Productieve dialogen en impact .....	20
Uitdaging.....	20
Oplossing.....	21
Aan de slag en vervolgacties.....	23
Bijlage: Samenstellen projectteams: De juiste balans.....	24
Bijlage: Samenstellen projectteams: Risico’s en maatregelen.....	25
Bijlage: Effectieve werkrelaties: Vragenlijst (‘work in progress’ ... er wordt een betere versie gemaakt).....	26
Bijlage: Effectieve werkrelaties: Verwerken .....	28
Bijlage: Effectieve werkrelaties: Actieplan.....	30

# Voorwoord

Het is voor TNO cruciaal om samenwerking projecten goed te organiseren. Deze projecten zijn vaak complex: ze worden *multidisciplinair* georganiseerd (verschillende perspectieven zijn nodig); als *iteratief* proces (aan het begin weet je het eindresultaat nog niet); en in netwerken (*open innovatie*, waarbij organisaties elkaar kunnen aanvullen). TNO kan optimale impact hebben als samenwerking binnen dergelijke projecten goed wordt georganiseerd.

## *Effectieve samenwerking -> Positieve impact*

In opdracht van het management van Ana Martins en Michael Holewijn hebben we onderzoek gedaan naar effectieve samenwerking binnen het ETP Gedrag en Innovatie. We hebben o.a. interviews uitgevoerd met de projectleiders van de zeven projecten binnen het ETP Gedrag en Innovatie en enkele observaties en workshops georganiseerd binnen één van deze projecten. Ook hebben we literatuuronderzoek uitgevoerd en kennis binnen TNO bij elkaar gebracht.

Het doel van dit *actieonderzoek* is: het aanreiken van aanbevelingen en concrete tools voor het verbeteren van samenwerking in complexe projecten, zodat de succesratio van projecten verbetert en deze projecten meer positieve impact realiseren. We hebben dit project uitgevoerd in samenwerking met de projecten binnen ETP Gedrag & Innovatie.

# Knelpunten

In een aparte memo (20 pagina's, vertrouwelijk vanwege de citaten die daarin staan uit de interviews met de zeven projectteamleiders), behandelen we knelpunten die projecten tegenkomen en de achtergronden van die knelpunten. Hieronder enkele belangrijke knelpunten:

## Komen tot gezamenlijke doelen

- Veel tijd en energie om te komen tot gezamenlijk beeld over doel, resultaat en proces
- Niet iedereen committeert zich aan het vastgestelde doel, resultaat en proces
- 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
- 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
- Om risico's te reduceren, wordt minder uitdagende ambities geformuleerd

## Besluitvorming

- Weinig of geen afspraken over hoe beslissingen worden genomen
- Regelmatig worden genomen beslissingen op nieuw te discussie gesteld
- Niemand voelt zich echt verantwoordelijk voor nemen van beslissing
- Neiging om beslissingen te nemen op basis van consensus
- Neiging om geen beslissingen te nemen; wel praten en aanstippen van issues
- Soms worden relatie-aspecten meegenomen bij nemen van beslissingen ('te vriend houden')

## Samenwerken, synergie

- Creëren van synergie lijkt moeilijk
- Communicatie-"problemen" maakt samenwerken moeilijk
- Eigen belang lijkt te prevelleren boven gezamenlijk belang ('win-win')
- Veel tijd en energie om elkaar te leren kennen
- Teamleden helpen elkaar beperkt en beperkt eigen initiatief getoond

## Communicatie, discussies

- Elkaar niet begrijpen
- Weinig spontane ontmoetingen
- Aantal (noodzakelijke) overleggen wordt geminimaliseerd
- Teamleden zitten vaak op verschillende fysieke locaties

## Coördineren, afstemmen

- Veel tijd en energie om af te stemmen met de omgeving (bv. opdrachtgevers, research managers) over o.a. verwachte doel, resultaat en budget besteding
- Externe omgeving (opdrachtgevers) lijkt leidend te zijn; er vindt weinig wederzijdse afstemming plaats
- Beperkte afstemming tussen teamleden over aanpakken en keuzes
- Leren/ ontwikkelen/ reflecteren □ Er vinden haast geen momenten plaats waarin het samenwerkingsproces wordt geëvalueerd.
- Soms besteden teams in het begin van het project bewust aandacht om elkaar beter te leren kennen
- Teamleden zijn terughoudend om opmerkingen te maken over het samenwerkingsproces; bang dat het proces te frustreren en niet constructief te zijn

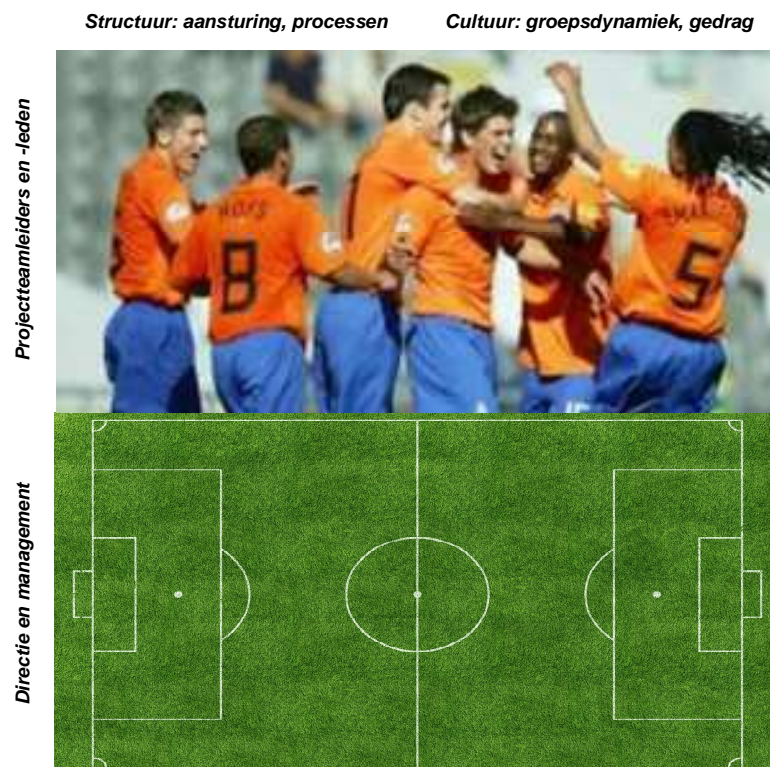
# Aanbevelingen

In dit rapport staan aanbevelingen voor het verbeteren van samenwerking binnen projecten en het realiseren van positieve impact.

We onderscheiden twee doelgroepen, voor wie deze aanbevelingen bedoeld zijn: *Directie en management*; en *Projectteamleden en –leiders*. Bovendien onderscheiden we twee gebieden waarop onze aanbevelingen van toepassing zijn: *Structuur, aansturing en processen*; en *Cultuur, gedrag en groepsdynamiek*. Zo ontstaan vier clusters van aanbevelingen:

1. Voor *directie en management*, op gebied van *structuur, aansturing en processen*
2. Voor *directie en management*, op gebied van *cultuur, gedrag en groepsdynamiek*
3. Voor *projectteamleden en –leiders*, op gebied van *structuur, aansturing en processen*
4. Voor *projectteamleden en –leiders*, op gebied van *cultuur, gedrag en groepsdynamiek*

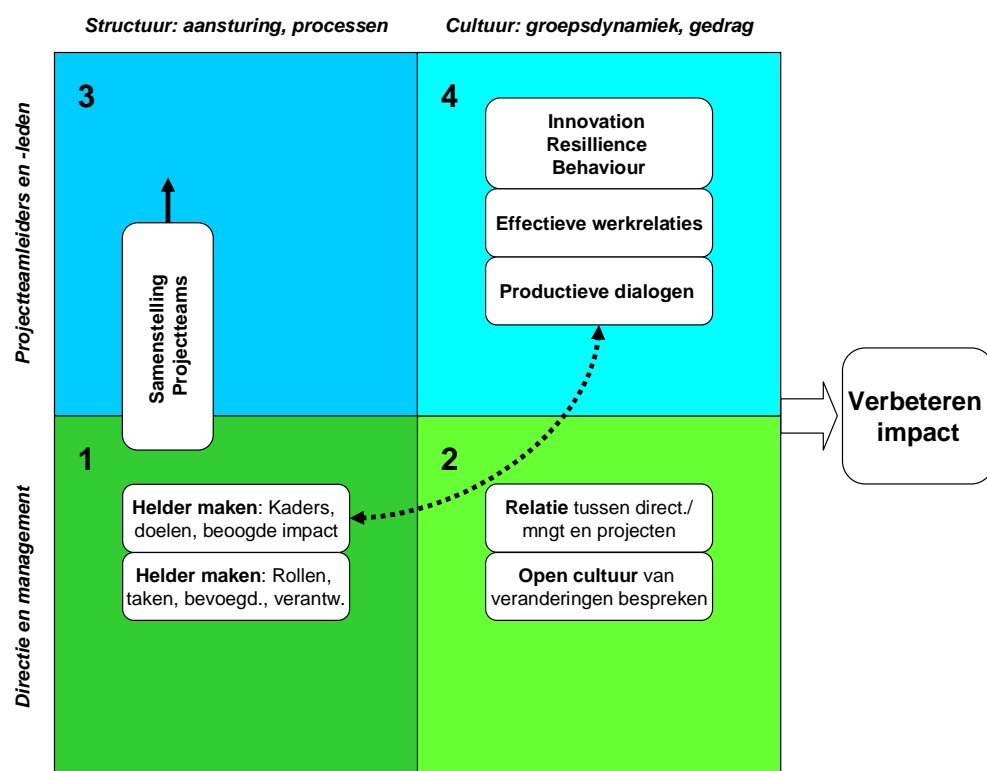
- Directie en management zijn verantwoordelijk voor de ‘grasmat’, voor de faciliteiten en het stellen van randvoorwaarden: voor de spelregels en de kaders, de lijnen op het veld en voor het vaststellen van de doelen. Een goede ‘grasmat’ is cruciaal voor goed voetbal.
- Profvoetballers—de projectteams—weten hoe ze een balletje moeten trappen en willen natuurlijk ‘scoren’. Zij voeren de projecten uit binnen de kaders, de lijnen op het veld, en binnen spelregels, en spelen de bal richting het doel, zodat ze impact kunnen ‘scoren’.



*Figuur 1: Directie en management leggen de ‘grasmat’, waarop projecten kunnen ‘scoren’*

Meer concreet stellen we de volgende aanbevelingen voor, in de vier kwadranten:

1. **Kwadrant 1**, Directie en management, Structuur:  
Helder maken van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en helder maken van kaders, doelen en beoogde impact—*zie hoofdstuk 1*;
2. **Kwadrant 2**, Directie en management, Cultuur:  
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 dialogen*, waarin directie en management samen met projectteams kaders, doelen en beoogde impact vaststellen—*zie hoofdstuk 2*;
3. **Kwadrant 3**, Projectteamleiders en –leden, Structuur:  
Op dit moment hebben projectleiders relatief weinig invloed op structuur—het zou goed zijn als zij bijvoorbeeld meer invloed zouden hebben op het samenstellen van de projectteams, initieel en gaandeweg het project—*zie hoofdstuk 3*;
4. **Kwadrant 4**, Projectteamleiders en –leden, Cultuur:  
In dit kwadrant kunnen we veel winst behalen—en doorbraken realiseren. We hebben drie soorten aanbevelingen ontwikkeld: Innovation Resillience Behaviour, Effectieve werkrelaties, en Productieve dialogen—*zie hoofdstuk 4*.



Figuur 2: Aanbevelingen, voor effectieve samenwerking en verbeteren van impact

# 1. Aanbevelingen voor directie en management, voor structuur

## 1.1. Helder maken van rollen, 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, bijv. 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 berichten over kaders, doelen en beoogde impact vanuit directie en management... bijv. verwarring over specifiek versus generiek, wetenschap versus toegepast, en lange-termijn (2011-2014) versus korte-termijn (2011). Aan de andere kant wilden 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, bijv. wie mag welke beslissing nemen? Dit kan bijv. 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 evt. 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.

## 2. Aanbevelingen voor directie en management, voor cultuur

### 2.1. Relatie 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*, bijv. over kaders, doelen en beoogde impact, cruciaal—het omgekeerde van ‘ongebreedelde 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 niet altijd gemakkelijk voor het aansturen van ETP projecten; vanuit de expertises wil een afdeling bijv. dat medewerkers ‘uren schrijven’, en vanuit de thema's worden bijv. concrete resultaten gevraagd...

#### *Oplossing*

Directie en management en projectteamleiders (en evt. projectteamleden) kunnen op enkele cruciale momenten *productieve dialogen* organiseren, bijv. 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 (bijv. input vanuit Ministerie EL&I en Topsectoren) en over het omgaan met voortschrijdend inzicht (inzichten vanuit projectteams).



## 2.2. Open cultuur van veranderingen bespreken

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, bijv. 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, halffabrikaten 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 richtlijn 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.

#### Meer lezen?

- 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. Aanbevelingen voor projectteamleden en –leiders, voor structuur

### 3.1. Samenstellen 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 multi-disciplinaire 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 (b.v. 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. Indien je daar onvoldoende rekening mee houdt bestaat het risico dat de effectiviteit van het team niet optimaal is.

#### *Oplossing*

Om een zo goed mogelijk eindresultaat te behalen is het belangrijk om aandacht te besteden aan samenstelling van je team. Om de juiste mensen te werven voor je team stel je jezelf de volgende vragen om daarna het gesprek aan te gaan:

- Om het resultaat goed neer te zetten heb je een aantal competenties nodig, welke?
- 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
  - ...

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

Gezien bepaalde samenstelling van je team, kun je bepaalde risico's lopen. Middels 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 kenmerken teamsamenstelling van je team middels invullen onderstaande tabel

<b>Kenmerken</b>	<b>Zeer klein</b>	<b>Middel</b>	<b>Zeer groot</b>
<b>Grootte</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
<b>Multi-disciplinairiteit</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
<b>Diversiteit belangen (afdelingen)</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
<b>Diversiteit aan locaties</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>
<b>Diversiteit in functionele achtergronden</b>	<b>O</b>	<b>O</b>	<b>O</b>

- Maak een inschatting aan de hand van teamsamenstellingscan (appendix 1) wat, gezien de samenstelling de potentiële kracht en potentiële risico's zijn.

<b>Kracht</b>	<b>Risico's</b>

- Bepaal welke mogelijkheden je kunt nemen om risico's te reduceren (zie appendix 2 voor inspiratie)

### *1.4 Aan de slag*

#### **Bijlagen:**

- **Samenstellen projectteams: De juiste balans**
- **Samenstellen projectteams: Risico's en maatregelen**

## 4. Aanbevelingen voor projectteamleden en –leiders, voor cultuur

### 4.1. 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 (jenzelf of anderen) dreiging, schaamte of ongemak ervaren

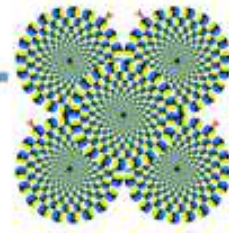
Een mogelijk ongewenst gevolg van dit mechanisme in stap 1 t/m 7 is dat we ons tevreden stellen met een 'innovatie als eindproduct' die eigenlijk helemaal niet zo innovatief is; of niet genoeg tegemoet komt aan wat we ons van ten voren ten doel hadden gesteld. Het is al heel wat als we ons dit realiseren, 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.

Leest u verder als u, bijvoorbeeld als projectleider of teamlid, wel eens denkt: schieten we niet te snel in op een voor de hand liggende oplossing; houden we niet te veel vast aan een tunnelvisie; schakelen we wel de juiste expertise in?

### *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 innovatieteams 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 resilient behaviour' (IRB) (resilience betekent veerkracht). We veronderstellen dat teams die zulk gedrag vertonen, en waarvan de teamleden competent zijn in innovation resilient 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 IRB is:



## Innovation Resilience Behaviour

IRB = Vaardig gedrag om vast te houden aan de moeilijke en onvoorspelbare weg naar innovatie

- 1 **alertheid** op 'vanzelfsprekendheden': reflectie op circulaire patronen en defensief gedrag
- 2 weerstand tegen **versimpeling**: continue reflectie op de werkelijke innovativiteit van wat we maken
- 3 **sensitiviteit** voor klanten en stakeholders: extern onze doelen, uitkomsten en producten toetsen
- 4 versterken van **veerkracht**: onszelf vaardig maken in het omgaan met het 'onverwachte'
- 5 vertrouwen op **deskundigheid**: te allen tijde zorgdragen voor expertise van binnen of buiten wanneer deze afwezig is en de innovatie die vereist

1] 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?

2] 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 (bijv. in vervolgacties)?
- 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?

Met deze twee voorbeelden bent u in staat voor verschillende team-activiteiten vijf vragen te formuleren voor elk van de vijf aspecten (Alertheid, Versimpeling tegengaan, Sensiviteit, Veerkracht en Deskundigheid). Mogelijke team-activiteiten zijn:

- Het aanvaarden van de opdracht (het KIP-plan)
- Het accorderen van het uitgewerkte projectvoorstel
- De afspraken die worden gemaakt bij de kick-off over de taakverdeling
- De teamsamenstelling en de rolverdeling
- De verantwoording van een (tussen)product voor de klant (opdrachtgever, ETP-management)
- Budgetkeuzen
- Keuze voor bepaalde stappen in het onderzoekstraject

Wij bevelen aan om zulke vragen samen met het projectteam te formuleren. Goed voor de consensus en daarom het vermijden van 'dubbele boodschappen'.

Innovation Resilient Behaviour kan versterkt worden door middel van training en rollenspel met video-feedback-analyse.

Meer lezen?

- 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: Resilient performance in an age of certainty. San Francisco: Jossey-Bass (2e editie).



## 4.2. Effectieve werkrelaties

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 (bv. 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:

- De communicatie tussen de teamleden lijkt stroef te verlopen
- Er vindt weinig eigen initiatief plaats vanuit de team-/projectleden om acties te initiëren en op te pakken om sneller of beter eind resultaat te behalen
- Je een gevoel hebt dat de projectleden en teamleden elkaar niet proactief helpen bij het realiseren van individuele dan wel collectieve taak
- Je een gevoel hebt dat de teamleden ontevreden zijn en onderhuidse conflicten plaatsvinden
- Je het idee hebt dat de teamleden vaak ja zeggen maar nee doen

### *Oplossing*

Door gebruik te maken van de “Team-Relatie-Check” kunnen project- en teamleiders

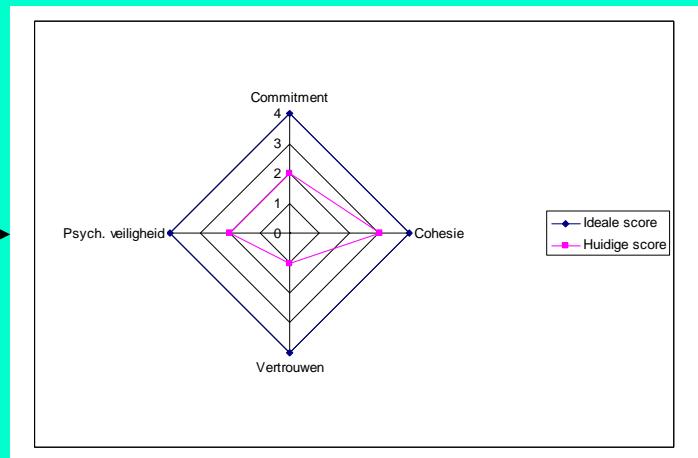
1. snel inzicht in hoe gezond het team is;
2. indien nodig bepalen welke maatregelen genomen kunnen worden om één of alle relationele aspecten te verbeteren.

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

De *Effectieve Werkrelaties*-check werkt heel eenvoudig. In onderstaande figuur zijn de stappen gevisualiseerd. Als eerste stap wordt elke teamlid gevraagd om een vragenlijstje (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 kan 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 wel/ niet aanwezig zijn en indien niet wat je concreet kunt doen. Zowel het vragenlijstje als de oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op wetenschappelijk inzicht.

**Stap 1**  
Verzamelen gegevens  
adv vragenlijstje

**Stap 2**  
Analyseren en  
Visualiseren resultaten



**Stap 3**  
Bespreken resultaten en  
formuleren maatregelen

**Actieplan**

### Stap 1 Verzamelen relevante informatie

- Vraag elk team- of projectlid om vragenlijstje (zie appendix 1) in te vullen
- Verzamel alle ingevulde vragenlijsten

Om er voor te zorgen dat de mensen bereid zijn om eerlijke antwoorden in te vullen raden wij aan om de vragenlijst anoniem te laten invullen en maatregelen te treffen dat het ontvangen van de antwoorden op vragenlijst en het verwerken van de informatie zo anoniem mogelijk kan geschieden.

### Step 2 Analyse en visualiseren resultaten

- Vul alle antwoorden in op verwerkingsjabloon (appendix 2)
- Bepaal per vraag de gemiddelde score van de teamleden en vul deze in op verwerkingssjabloon (appendix 2)
- Dit betekent: tel per vraag alle scores van de respondenten op en deel deze door het aantal respondenten
- Bij een aantal vragen staat een (R). Vul in de laatste kolom nogmaals per vraag de gemiddelde score. Indien, bij een vraag de (R) staat dan 4 min de gemiddelde score invullen.
- Bepaal project- of teamscore per relationeel aspect

Relationeel aspect	Team- of projectscore	Score
Psychologische veiligheid	Optellen gemiddelde score vraag 1t/ 7 en delen door aantal respondenten	
Cohesion	Optellen gemiddelde score vraag 8 t/m 13 en delen door aantal respondenten	
Vertrouwen	Optellen gemiddelde score vraag 14 t/m 24 en delen door aantal respondenten	
Commitment	Optellen gemiddelde score vraag 25 t/m 32 en delen door aantal respondenten	

- Plot score op spinnenweb

[...sjabloon spinnenweb..]

### Step 3 Bespreken resultaten en formuleren maatregelen

- Bepaal 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

### Bijlagen:

- **Bijlage: Effectieve werkrelaties: Vragenlijst**
- **Bijlage: Effectieve werkrelaties: Verwerken**
- **Bijlage: Effectieve werkrelaties: Actieplan**

### 4.3. Productieve dialogen en impact

*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

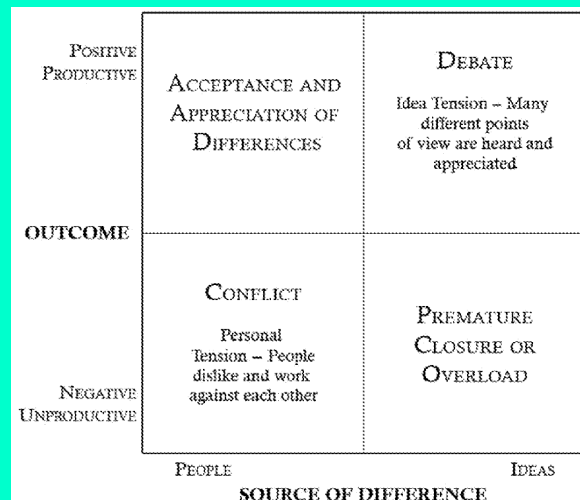
Voor het realiseren van impact is het cruciaal om communicatie en samenwerking te organiseren—we vatten dat hier samen onder de term: *productieve dialogen* (Steen & Vos, 2011). Via dialoog kunnen verschillen en fricties op een productieve manier ter sprake worden gebracht, en worden gecombineerd—verschillen 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 1. 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.

Mensen vermijden *conflict* (= negatieve frictie tussen personen), maar komen daardoor niet tot *debate* (= positieve frictie tussen ideeën)



Figuur 1 (uit Isaksen & Ekvall, 2010)

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*

Met **dialog** 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).

Dialog: Best practices (uit interviews met projectleiders):

- Organiseren van reflectie binnen projectteam
- Ontwikkelen van gezamenlijk vocabulaire
- Investeren in communiceren en samenwerken
- Structuur voor samenwerken creëren (bijv. 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’

Dialogo Liever niet doen (uit interviews met projectleiders):

- Afstemmen/samenwerken om het afstemmen/samenwerken
- Teveel afstemmen met teveel mensen
- Onduidelijke rollen en verwachtingen
- Elkaar ‘afschieten’, bijv. 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.

Impact: Best practices (uit interviews met projectleiders):

- 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

Impact: Liever niet doen (uit interviews met projectleiders):

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

### Positieve feedback tussen Effectieve werkrelaties en Productieve dialogen

Verder lezen:

- Isaksen, S. G. & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19, 73-88.
- Jarzabkowski, P., Mohrman, S. A., & Scherer, A. G. (2010). Organization studies as applied science: The generation and use of academic knowledge about organizations (Introduction to the special issue). *Organization Studies*, 31, 1189-1207.
- 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.

## Aan de slag en vervolgacties

Twee belangrijke punten om mee aan de slag te gaan:

**Verbeteren van open relatie en productieve dialoog tussen directie/management en projectteams over doelen, kaders en beoogde impact. Hierin kunnen directie en management een belangrijke en positieve rol spelen (Kwadrant 1 en 2)**

**Verbeteren van structuur (samenstelling projectteams, duidelijke rollen) en vooral van cultuur (effectieve werkrelaties) binnen projectteams, ook in relatie tot de omgeving, binnen TNO en vooral buiten TNO (productieve dialogen en impact) (Kwadrant 3 en 4)**

Als de grasmat goed is, als de lijnen van het veld duidelijk staan, als de lange-termijn-doelen en korte-termijn-doelen duidelijk zijn, als er prettige en inspirerende communicatie is.... dan kunnen de projectteams aan de slag en kunnen doorgaan met impact ‘scoren’.

De projectteams willen doelen en kaders. Ze hebben die nodig om creatief te zijn. Ze willen ook dat directie en management een rol spelen in het vaststellen van richting, doelen en kaders—vanuit een betrokkenheid. En daarbinnen willen ze een gezonde dosis vrijheid.

Net als bij ‘ontwerpen van een tent’... als je de opdracht krijgt een mooie tent te maken, dan heb je teveel vrijheid en kun je gaan zwabberen of vastzitten. Je hebt doelen en kaders nodig: een tent voor x personen, van y kilo, geschikt voor z klimaat. Daar kun je mee aan de slag.

Overigens... de aanbeveling tot ‘dialoog’ is uiteraard niet bedoeld om ‘overleggen om het overleggen’ te stimuleren... maar om productieve dialoog te stimuleren waarin mensen ideeën uitwisselen en veranderingen bespreken, en beslissingen nemen die gedragen worden.

Projecten kunnen direct aan de slag met deze aanbevelingen en tools. We stellen ook voor bij te dragen aan het implementeren van deze aanbevelingen, bijv. door het organiseren van workshops, intervisie en coaching—i.s.m. andere experts (binnen en eventueel buiten TNO).

Bovendien zijn kennisdoorbraken mogelijk door het verder ontwikkelen en evalueren van de aanbevelingen voor innovation resilience behaviour, effectieve werkrelaties en productieve dialogen (Kwadrant 4: Projectteams, Cultuur)—voor het verbeteren van impact van dit ETP.

Wanneer lezen? Wanneer toepassen?

- Start: voorbereiden, bijv. op gebied van structuur: helder maken
- Tijdens: bijv. als stroef loopt, zodat binnen project kan verbeteren
- Einde: evalueren, gaandeweg verbeteren, voor volgend project

## Bijlage: Samenstellen projectteams: De juiste balans

<b>Grootte</b>		
<b>Klein ←</b>		<b>→ Groot</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sneller beslissingen</li> <li>❖ Minder afstemmen</li> <li>❖ Makkelijker overzicht houden</li> </ul>	<b>Kracht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Veel resources</li> <li>❖ Veel mankracht</li> <li>❖ Meer flexibiliteit in alloceren resources</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kwetsbaarder als team als er iemand wegvalt</li> </ul>	<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Grotere kans free-riding gedrag</li> <li>❖ Hogere kosten afstemmen en coördinatie</li> <li>❖ Meer tijd en energie in communicatie</li> </ul>

<b>Diversiteit disciplines</b>		
<b>Mono ←</b>		<b>→ Multi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus</li> </ul>	<b>Kracht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verschillende invalshoeken</li> <li>❖ ....</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Group thinking</li> </ul>	<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ...</li> </ul>

<b>Diversiteit belangen/ afdelingen</b>		
<b>Klein ←</b>		<b>→ Groot</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Focus</li> <li>❖ Minder belangen verschillen</li> <li>❖ Mensen binnen 1 afdeling makkelijker aan te sturen</li> <li>❖ Snellere besluitvorming</li> </ul>	<b>Kracht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verschillende invalshoeken</li> <li>❖ Bredere inbedding in organisatie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Group thinking</li> </ul>	<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Eerder kans op conflicten</li> <li>❖ Eerder kans op besluitvormingsproblemen</li> <li>❖ Grotere kans op wantrouwen</li> <li>❖ Moeilijk om voldoende cohesie en commitment te creëren en behouden</li> <li>❖ Grotere kans op kennisbeschermingsgedrag</li> </ul>

<b>Diversiteit locaties</b>		
<b>Mono ←</b>		<b>→ Multi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sneller kunnen schakelen</li> <li>❖</li> </ul>	<b>Kracht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ....</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ .....</li> </ul>	<b>Risico's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Moeilijker om voldoende cohesie en commitment te creëren en behouden</li> <li>❖ Grotere kans op communicatieproblemen</li> <li>❖ Ontstaan subculturen</li> <li>❖ Meer tijd en Kosten voor reizen</li> </ul>



## Bijlage: Samenstellen projectteams: Risico's en maatregelen

Risico's	Mogelijke maatregelen
Kwetsbaarheid voldoende resources	
Free-riding	
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	

## Bijlage: Effectieve werkrelaties: Vragenlijst ('work in progress'... er wordt een betere versie gemaakt)

	(0) Ze er oneens	(1) Oneens	(2) Noch eens noch oneens	(3) Mee eens	(4) Ze er mee eens
1. Als u een fout maakt binnen dit team maakt, dat wordt het tegen je gebruikt (R)	0	0	0	0	0
2. Leden van dit team zijn in staat om problemen en moeilijke kwesties aan te dragen en te bespreken.	0	0	0	0	0
3. Leden van dit team negeren soms anderen omdat zij anders zijn of denken.	0	0	0	0	0
4. Het is veilig om risico's te nemen binnen dit team.	0	0	0	0	0
5. Het is moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.	0	0	0	0	0
6. Niemand binnen dit team zou opzettelijk handelen waardoor mijn inspanningen worden ondermijnd.	0	0	0	0	0
7. Werken met leden van dit team, zijn mijn unieke vaardigheden en talenten waardevol en worden ingezet.	0	0	0	0	0
8. Ons team is verbonden met elkaar door het proberen de doelen proberen te bereiken.	0	0	0	0	0
9. We nemen allemaal de verantwoordelijkheid op ons voor enig verlies of slechte prestaties door ons team.	0	0	0	0	0
10. Binnen ons team communiceren wij vrij met elkaar over onze persoonlijke verantwoordelijkheden voor het gedaan krijgen van dit project.	0	0	0	0	0
11. De leden van dit team helpen elkaar als we aan dit project werken.	0	0	0	0	0
12. De leden van dit team kunnen goed opschieten met elkaar.	0	0	0	0	0
13. De leden van dit team zijn sterk verbonden met elkaar	0	0	0	0	0
14. We hebben een gedeelte relatie.	0	0	0	0	0
15. We delen vrij onze ideeën, gevoelens en hoop.	0	0	0	0	0
16. Ik kan praten vrij met de teamleden over moeilijkheden over het werk en weet dat ze zullen luisteren.	0	0	0	0	0
17. De teamleden zouden een gevoel van verlies ervaren als een van ons werd overgedragen naar ander team en wij niet meer zouden samenwerken.	0	0	0	0	0
18. Als ik mijn problemen deel met teamleden, weet ik dat ze constructief en liefdevol reageren.	0	0	0	0	0
19. Ik moet zeggen dat de teamleden aanzienlijke emotionele investeringen hebben gedaan in onze werkrelatie.	0	0	0	0	0
20. Ik benader min teamleden met professionaliteit en toewijding.	0	0	0	0	0
21. Gegeven deze track record van de teamleden, zie ik geen reden om te twijfelen aan hun competentie en voorbereiding voor het project	0	0	0	0	0
22. Ik kan rekenen op mijn teamleden dat zij mij het werk niet moeilijker maken door onzorgvuldigheid.	0	0	0	0	0
23. Andere collega's van mij die met mijn teamleden communiceren, beschouwen ze als betrouwbaar.	0	0	0	0	0
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)	0	0	0	0	0
25. Tegen mijn vrienden, vertel ik (schep op) dat dit een geweldig team is.	0	0	0	0	0
26. Ik zou bijna elke taak aanvaarden om te kunnen blijven werken met dit team.	0	0	0	0	0
27. Ik vind dat mijn normen en waarden overeenkomen met de normen en waarden van dit team.	0	0	0	0	0
28. Ik ben trots om tegen anderen te vertellen dat ik deel uitmaak van	0	0	0	0	0

	(0) Zeer oneens	(1) Oneens	(2) Noch eens noch oneens	(3) Mee eens	(4) Zeer mee eens
<i>dit team.</i>					
29. <i>Dit team inspireert mij ontzettend om goed te presteren.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. <i>Ik ben heel erg blij dat ik gekozen heb om voor dit team te werken in vergelijking met anderen teams.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. <i>Om het lot of het team, geef ik echt.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. <i>Voor mij is dit echt het allerbeste team om mee te werken.</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bijlage: Effectieve werkrelaties: Verwerken

Vragen	Score responde nt 1	Score responde nt 2	Etc..	Optellen score en delen	Indien (R) bij vraag 4- de
<p>1. Als u een fout maakt binnen dit team maakt, dat wordt het tegen je gebruikt (R)</p> <p>2. Leden van dit team zijn in staat om problemen en moeilijke kwesties aan te dragen en te bespreken.</p> <p>3. Leden van dit team negeren soms anderen omdat zij anders zijn of denken.</p> <p>4. Het is veilig om risico's te nemen binnen dit team.</p> <p>5. Het is moeilijk om andere teamleden om hulp te vragen.</p> <p>6. Niemand binnen dit team zou opzettelijk handelen waardoor mijn inspanningen worden ondermijnd.</p> <p>7. Werken met leden van dit team, zijn mijn unieke vaardigheden en talenten waardevol en worden ingezet.</p>					R
<p>8. Ons team is verbonden met elkaar door het proberen de doelen proberen te bereiken.</p> <p>9. We nemen allemaal de verantwoordelijkheid op ons voor enig verlies of slechte prestaties door ons team.</p> <p>10. Binnen ons team communiceren wij vrij met elkaar over onze persoonlijke verantwoordelijkheden voor het gedaan krijgen van dit project.</p> <p>11. De leden van dit team helpen elkaar als we aan dit project werken.</p> <p>12. De leden van dit team kunnen goed opschieten met elkaar.</p> <p>13. De leden van dit team zijn sterk verbonden met elkaar</p>					
<p>14. We hebben een gedeelte relatie.</p> <p>15. We delen vrij onze ideeën, gevoelens en hoop.</p> <p>16. Ik kan praten vrij met de teamleden over moeilijkheden over het werk en weet dat ze zullen luisteren.</p> <p>17. De teamleden zouden een gevoel van verlies ervaren als een van ons werd overgedragen naar ander team en wij niet meer zouden samenwerken.</p> <p>18. Als ik mijn problemen deel met teamleden, weet ik dat ze constructief en liefdevol reageren.</p> <p>19. Ik moet zeggen dat de teamleden aanzienlijke emotionele investeringen hebben gedaan in onze werkrelatie.</p> <p>20. Ik benader mijn teamleden met professionaliteit en toewijding.</p> <p>21. Gegeven deze track record van de teamleden, zie ik geen reden om te twijfelen aan hun competentie en voorbereiding voor het project</p> <p>22. Ik kan rekenen op mijn teamleden dat zij mij het werk niet moeilijker maken door onzorgvuldigheid.</p> <p>23. Andere collega's van mij die met mijn teamleden communiceren, beschouwen ze als betrouwbaar.</p> <p>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)</p>					R
<p>25. Tegen mijn vrienden, vertel ik (schep op) dat dit een geweldig team is.</p> <p>26. Ik zou bijna elke taak aanvaarden om te kunnen blijven werken met dit team.</p> <p>27. Ik vind dat mijn normen en waarden overeenkomen met de</p>					

Vragen	Score responde nt 1	Score responde nt 2	Etc..	Optellen score en delen	Indien (R) bij vraag 4- de
<p><i>normen en waarden van dit team.</i></p> <p>28. <i>Ik ben trots om tegen anderen te vertellen dat ik deel uitmaak van dit team.</i></p> <p>29. <i>Dit team inspireert mij ontzettend om goed te presteren.</i></p> <p>30. <i>Ik ben heel erg blij dat ik gekozen heb om voor dit team te werken in vergelijking met anderen teams.</i></p> <p>31. <i>Om het lot of het team, geef ik echt.</i></p> <p>32. <i>Voor mij is dit echt het allerbeste team om mee te werken.</i></p>					

## Bijlage: Effectieve werkrelaties: Actieplan

### Verhogen vertrouwen

Samenstelling	Aanwezig	If not, 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>		
<b>Ontwerp en structuur van het team</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijk 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 regelmatig spontane ontmoetingen kunnen hebben.</li> <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
<b>Ondersteunende en faciliterend context (bv beloningsysteem, ICT s information system en leiderschap</b>		
<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

Teamsamenstelling	Aanwezig	If not, 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 het team zo is samengesteld de individuele doelen “collaborative” ipv competitive” zijn)
<b>Ontwerp en structuur van het team</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>If not, concrete maatregelen om te verbeteren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De teamleden zijn sterk afhankelijk 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	If not, 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 beloningsysteem, ICT s information system en leiderschap	Aanwezig	If not, concrete maatregelen om te verbeteren
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ De conflicten binnen het team worden op een integratieve 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	If not, 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>		