



7<sup>e</sup> HRO conferentie Nederland

Donderdag 7 februari 2019

HRO Leiderschap – betrouwbare performance in turbulente tijden

**TNO** innovation  
for life

Voormalige Stadstimmertuinen 4, Amsterdam

LEIDINGGEVEN IN EEN MINDFULLE WERKOMGEVING  
AAN RESILIENT TEAMWORK: FALEN EEN STAP VOOR  
ZIJN – WORKSHOP [RONDE 2. 13.05-14.05]

Peter Oeij

THE RESILIENT  
INNOVATION TEAM

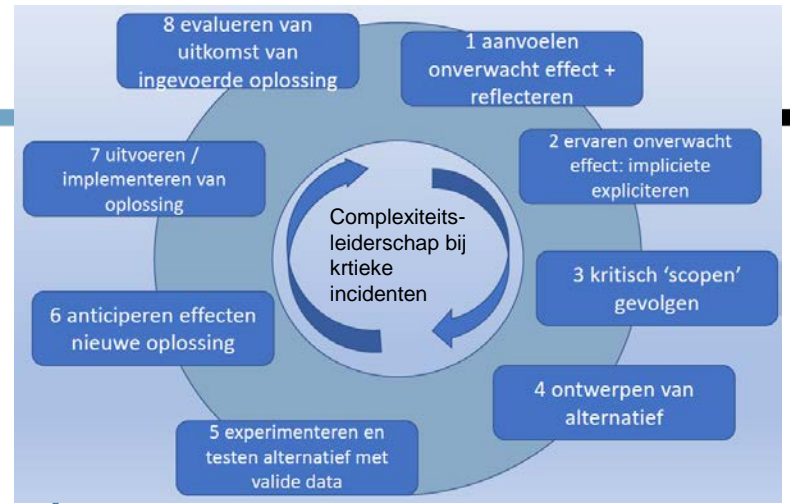
# SAMENVATTING IN 2 SHEETS

Organisatorische defensie-mechanismen:

- psychologische onveiligheid
- Geen leergedrag
- Onduidelijk Team inspraak
- Directief Leiderschap

Team/individuele defensie-mechanismen:

- Risico-mijding
- Geen transparantie
- Geen valide onderbouwing
- Geen goed overzicht



Mindful infrastructuur  
(Opmerkzame team-of werkomgeving)

Team IRB  
(Veerkrachtig Innovatiegedrag)

Team resultaat

Team psychologische veiligheid

Team leergedrag

Team inspraak

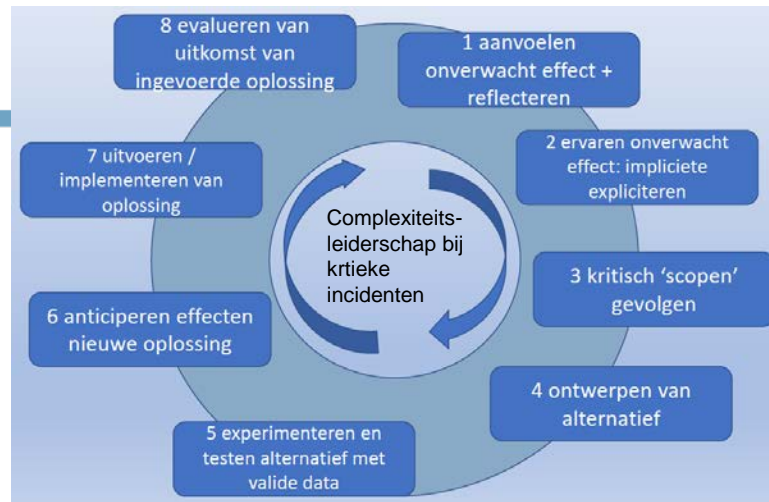
Complexiteits-leiderschap

5 HRO Principles:

- 1. wees alert
- 2. onderbouw met feiten
- 3. link werkvloer aan organisatie
- 4. wijk af als het moet
- 5. weeg expertise zwaarder dan rang

-meer kans op gewenste projectresultaat

-minder falende innovatie



# EEN TOOL OM VEERKRACHTIGE TEAMS TE SMEDEN



# IRB TOOL (INNOVATION RESILIENCE BEHAVIOUR) (OEIJ, 2017) :

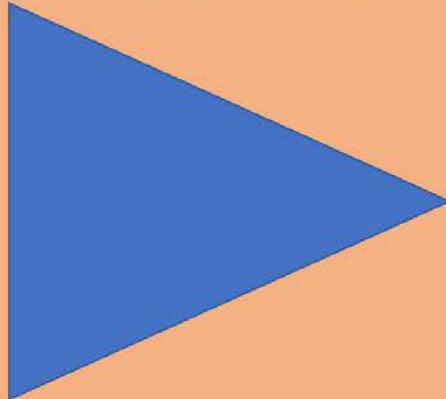
Vier zaken in beeld gebracht worden op het niveau van je team of afdeling:

- › 1. Inzicht in de aanwezigheid van defensief gedrag en daardoor ook in oorzaken van risicomijdend gedrag (Stap 5);
- › 2. Inzicht in de aanwezigheid van de elementen van mindful infrastructuur die Team IRB faciliteren (Stap 1, 2, 3);
- › 3. Inzicht in de mate waarin de gedragingen en competenties die achter de vijf HRO principes schuil gaan, aanwezig zijn (ook stap 4).
- › 4. Met deze kennis kun je bepalen of je verbeteringen wilt doorvoeren en waarop deze zijn gericht. Denk aan:
  - › betere organisatorische ondersteuning,
  - › andere manieren van leiderschap
  - › en competenter teamgedrag.

# OPDRACHT

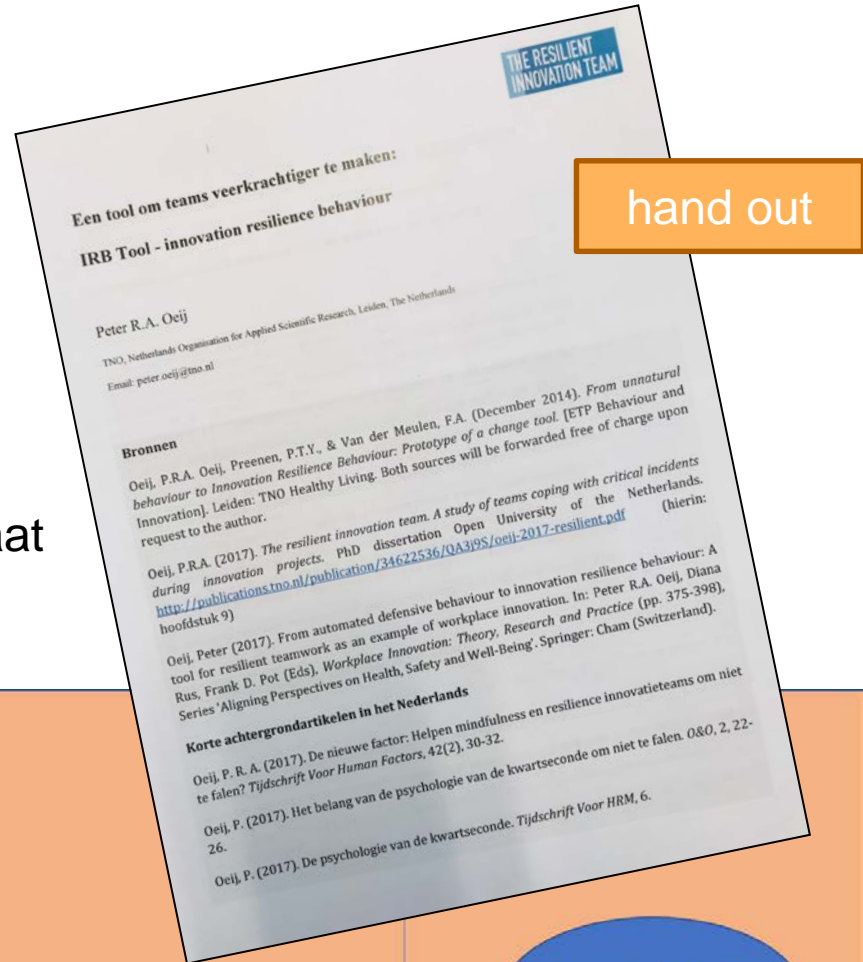
- Maak groepjes
- Vul de checklists in
- Bespreek globaal het resultaat
- Formuleer verbeteringen:

› betere organisatorische ondersteuning



› en competentier teamgedrag.

› andere manieren van leiderschap



hand out

# VOORDELEN ?

## Met zo'n werkwijze:

- levert het team adequate en effectieve besluitvorming **werkenderwijs** (men 'automatiseert' deze wijze van beslissen);
- zijn de team-betrokkenheid en **probleemeigenaarschap** versterkt (door het 'selfmade instrument');
- heeft het team **zelfbeschikking** over het innovatieproces (in termen van teamautonomie, gedeeld leiderschap, middelenbeheer, kwantitatieve en kwalitatieve outputs);
- en is een **dure externe cursus** vermeden.



# INHOUD PRESENTATIE

## VEERKRACHT VAN EEN TEAM:

1. HOE GA JE OM MET KRITISCHE  
MOMENTEN BINNEN  
INNOVATIETRAJECTEN IN TEAMS?;  
2. EN HOE KOMT HET DAT INNOVATIE  
VAAK MISLUKT?

- › Wat zijn mindfulle en veerkrachtige teams?
- › Wat is goed leiderschap in innovatie-teams?
- › Wat veroorzaakt risicomijdend ofwel defensief gedrag?
- › Aan de slag met 'Innovation Resilience Behaviour Tool' (aanzet)

# HET PROBLEEM



# High Reliability Organization?



. . **shrink San Francisco Airport** to only one short runway and one ramp and one gate.



Make planes **take off and land at the same time**, at half the present time interval.

Rock the runway from side to side, and require that **everyone who leaves in the morning returns that same day**.

Make sure the equipment is so close to the edge of the envelope that it's **fragile**.

Then **turn off the radar** to avoid detection, impose strict controls on radios, **fuel the aircraft in place with their engines running**,

**put an enemy in the air**, and **scatter live bombs and rockets** around.

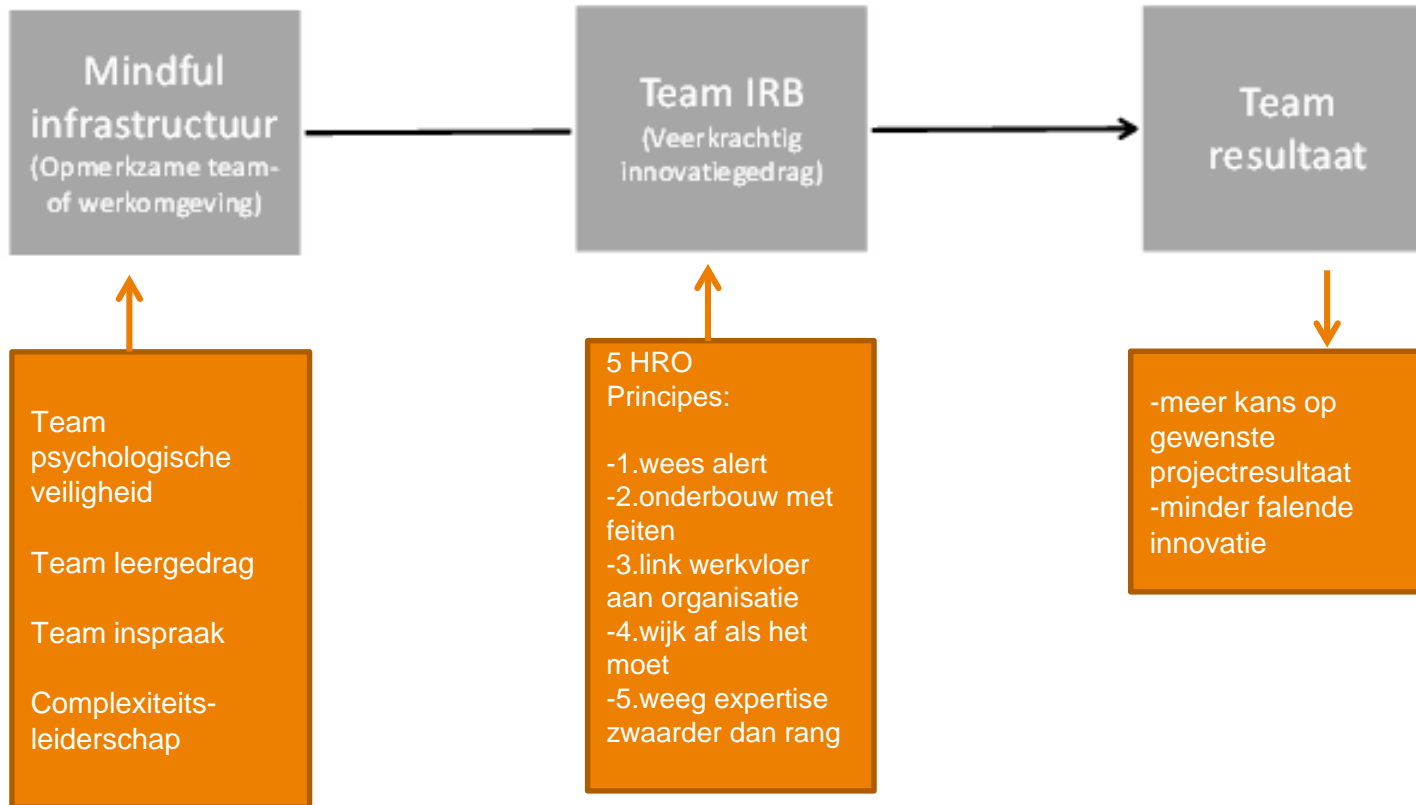
Now **wet the whole thing** down with sea water and oil,

and man it with **20-year-olds**, half of whom have never seen an airplane close-up.



Oh and by the way, **try not to kill anyone**"

# DE MINDFULLE EN VEERKRACHTIGE WERKOMGEVING VAN TEAMS



# HET VEERKRACHTIGE TEAM





# HOGE BETROUWBAARHEIDS- ORGANISATIES EN HUN VIJF PRINCIPES

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



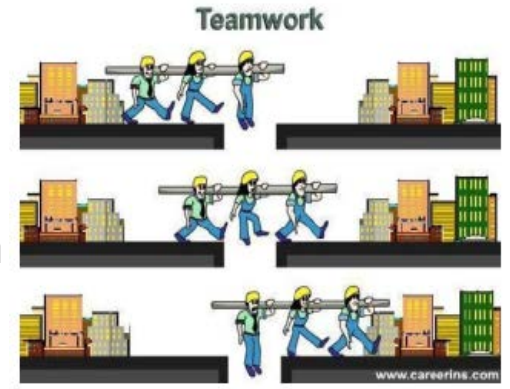
Prof. Karl  
Weick

# 'MINDFUL INFRASTRUCTURE', EEN OPMERKZAME WERKOMGEVING

TEAM PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID +  
TEAM LEERGEDRAG +  
TEAM BETROKKENHEID +  
SYNERGETISCH LEIDERSCHAP =

EEN 'SEMI-STRUCTUUR' VOOR BEHEERST RISICO-  
NEMEND GEDRAG EN EEN ALERTHEID VOOR  
(KIEMEN VAN) KRITIEKE INCIDENTEN





Het vermogen om problemen op te lossen

Mindful Infrastructure

Innovation Resilience Behaviour (IRB)



Project succes



'organiseren'

'trainen en leren'

'feed back'

## DEFENSIEF GEDRAG

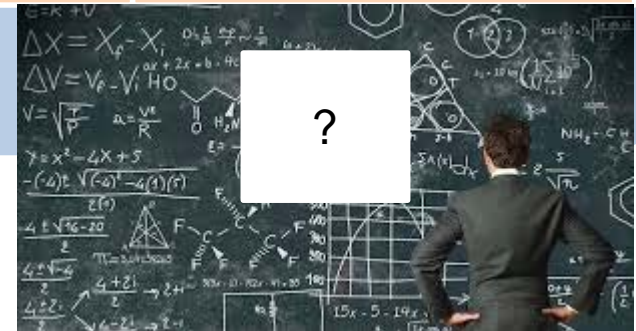
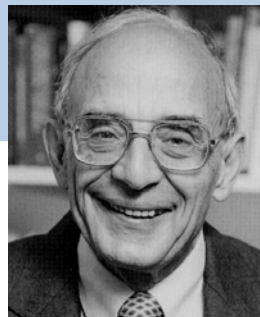
- › De **onbewuste** neiging om onszelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden
- › Bijv. bij gevoelens van incompetentie, angst, schaamte, ingehouden woede
- › Effect: emotie domineert ratio
- › Gevolg: niet open communiceren, voor anderen denken, niet toetsen gedachten, etc.



## Theory-in-use / feitelijke gedragstheorie (wat we doen)

Heersende waarden →	Actie-strategie →	Risico's en negatieve consequenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijf in controle</li> <li>• Streef naar winnen, minimaliseer verliezen</li> <li>• Onderdruk negatieve gevoelens</li> <li>• Handel rationeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdedig je positie</li> <li>• Voorkom gezichtsverlies</li> <li>• Denk voor anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miscommunicatie</li> <li>• Self-fulfilling prophecies</li> <li>• Zelf-afsluiting</li> <li>• Escalatie van fouten</li> </ul>

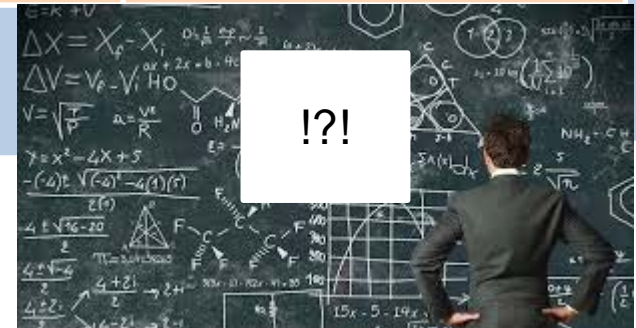
(Chris Argyris, 1990)



## Espoused theory (Hoe we vinden dat we ons moeten gedragen - *maar wat we bijna nooit doen*)

Heersende waarden →	Actie-strategie →	Kansen en positieve consequenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkrijg valide informatie (feiten)</li> <li>• Besluit op basis van feiten (fact based decisions)</li> <li>• Meer commitment</li> <li>• Monitor de effectiviteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdedig je positie maar toets je mening met onderzoek</li> <li>• Wees zelf-kritisch</li> <li>• Wees constructief</li> <li>• Wees alert op valkuilen in je redenering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minder self-fulfilling, zelf-afsluitende en fouten-escalerende processen</li> <li>• Geen dubbele boodschappen</li> <li>• Effectievere probleemoplossing</li> <li>• Meer leren</li> </ul>

(Chris Argyris, 1990)

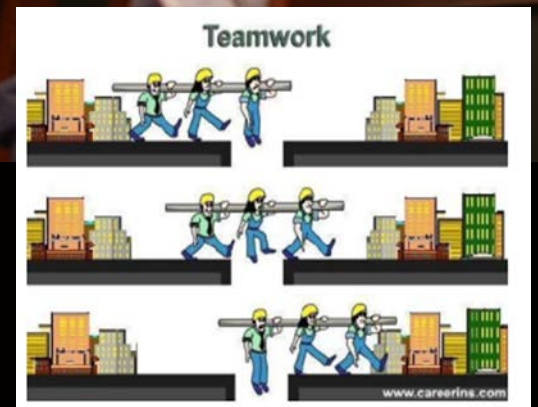


Tabel 5.3: Defensief gedrag door dubbele boodschappen

Defensief gedrag: haast onzichtbaar hoe dat werkt!	Wat wordt gezegd...	Wat niet wordt gezegd (dat gezegd zou moeten worden!)
a. Het versturen van een inconsistente, dubbele boodschap	"Bill, hijs die giek er even in zonder beveiliging, maar wees wel voorzichtig"  [De giek is het bovenste kraandeel]	De boodschapper vindt snelheid en veiligheid belangrijk; maar dat gaat niet samen. Dat het niet samengaat zegt de boodschapper er niet bij: zoek het maar uit!
b. Het doen alsof de boodschap niet inconsistent is door niet te onderzoeken en te toetsen of het klopt	"Het is toch duidelijk wat ik van Bill verwacht. Ik zeg precies wat hij wel en niet moet doen"	De boodschapper gaat ervan uit dat snelheid en veiligheid prima samengaan. Maar daarvoor heeft hij geen 'bewijs' en hij doet er ook geen moeite voor om Bill te helpen.
c. Het rationaliseren en beredeneren van de situatie zodat men haar niet onder ogen hoeft te zien (schaamte, bedreiging) en bespreekbaar te maken. Dit maakt a en b onbespreekbaar.	"Ik begrijp niet dat Bill niet gewoon even als een goed vakman doet wat er van hem gevraagd wordt. Hij doet het ook altijd op zijn eigen manier"	Ineens hangt de giek gevaarlijk scheef! De boodschapper gaat niet in op het feit dat de dubbele boodschap wel eens de oorzaak kan zijn. Hij praat eroverheen en legt de 'schuld' bij de ander. Daarbij maakt hij Bill terloops belachelijk waardoor de dubbele boodschap onbespreekbaar wordt.
d. Doe alsof je niets van bovenstaande doet. Het onbespreekbare onbespreekbaar maken door als vanzelfsprekend niet te reflecteren op dergelijke situaties en dat al zo geautomatiseerd te hebben dat men niet meer doorheeft/waarneemt dat men het onbespreekbare onbespreekbaar laat	"Van Bill weet je vooraf dat hij niets van je aanneemt, dus het is altijd maar afwachten wat ervan terechtkomt"	De boodschapper denkt niet na over zijn eigen gedrag en is zich in het geheel niet meer bewust van het feit dat de manier van communiceren de oorzaak was van de ellende. Hij ziet het gewoon niet. Het defensieve gedrag is onzichtbaar gemaakt, zonder dat hij het doorheeft.



# LEIDERSCHAP IN INNOVATIETEAMS

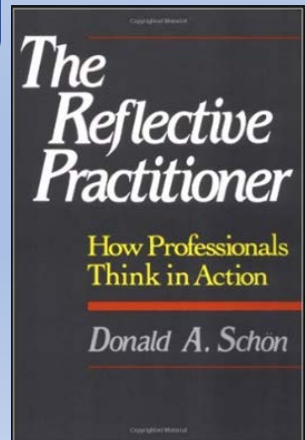




# Leidinggeven aan innovatieve project teams: = onderzoekend handelen



Donald Schön  
(1983)



# ONDERZOEKEND LEIDINGGEVEN: SAMENGEVAT

- onderzoekend
  - systematisch
  - feiten
  - gevolgen doordenken
  - synergetisch
  - non-ambigu
- leerpunt: impliciet  
gedrag (model Schön)  
expliciet maken, want  
dan kan je er **WEL** van  
leren



# DOORWERKING IN TEAMS?



1. Voorwaarde: werkomgeving kent geen dubbele boodschappen (defensief gedrag)
2. Team heeft professionele autonomie
3. Leidinggeven: erken dat bij innovatie altijd onverenigbare doelen optreden
4. Onderzoekend leidinggeven is evidence-based en transparant

# VUL DE TOOL IN



› DANK VOOR  
UW AANDACHT;  
FEEDBACK MAG  
U STUREN  
NAAR... :



THE RESILIENT  
INNOVATION TEAM

[peter.oeij@tno.nl](mailto:peter.oeij@tno.nl)

TNO

Sustainable productivity & employability, Leiden

THE RESILIENT  
INNOVATION TEAM

A STUDY OF TEAMS  
COPING WITH  
CRITICAL INCIDENTS  
DURING INNOVATION  
PROJECTS

by Peter R.A. Oeij



# REFERENTIES

- › Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- › Edmondson, A. C. (2012). *Teaming. How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- › Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- › Karanika-Murray, M. & Oeij, P.R.A. (2017). The role of work and organizational psychology for workplace innovation practice: From short-sightedness to eagle view. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 1, 19-30.
- › Lawrence, K. A., Lenk, P. & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- › Oeij, P.R.A. (2017a). *The resilient innovation team: a study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. PhD Dissertation Open University of The Netherlands. <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>
- › Oeij, P.R.A. (2017b). From automated defensive behaviour to innovation resilience behaviour: A tool for resilient teamwork as an example of workplace innovation. In: P.R.A. Oeij, D. Rus & F.D. Pot (Eds). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Volume in 'Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being' series (pp. 375-396). Berlin etc.; Springer.
- › Oeij, P.R.A. (2018). The resilient innovation team: A study of teams coping with critical incidents during innovation projects. In: M. Tynnhamar (ed.), *New waves in innovation management research* (pp. 1-17). Vernon Press, Wilmington (DE) & Malaga (Spain).
- › Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom | Lemma.
- › Sauser, B. J., Reilly, R. R. & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.
- › Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty* (2<sup>nd</sup> ed.; 1<sup>st</sup> ed. 2001). San Francisco: Jossey-Bass.

# REFERENTIES OVER 'THE RESILIENT INNOVATION TEAM' IN NL

- › Oeij, P. R. A. (2017). De nieuwe factor: Helpen mindfulness en resilience innovatieteams om niet te falen? *Tijdschrift Voor Human Factors*, 42(2), 30-32.
- › Oeij, P. (2017). Het belang van de psychologie van de kwartseconde om niet te falen. *O&O, Opleiding en Ontwikkeling – Tijdschrift voor Human Resource Development*, 2, 22-26.
- › Oeij, P.R.A. (2017). De psychologie van de kwartseconde. *Tijdschrift voor HRM*, 6, 1-3. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/de-psychologie-van-de-kwartseconde/>
- › Oeij, P. (2017). The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects. Samenvatting proefschrift. *Tijdschrift Voor Toegepaste Arbowetenschap*, 30(4), 163-166.
- › Oosthoek, E. (2017). Onderzoek van Peter Oeij: Veerkrachtige innovatieteams. *Tvoo Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 7(2), 52-57. (interview met Peter Oeij).
- › Interview met Peter Oeij over 'The resilient innovation team' tijdens het E&R Boekencafé over de stad als decor voor kennisontwikkeling. Den Haag, 21 september 2017. (2017). Platform Economie & Ruimte, 21 september 2017 (Peter Oeij). E&R Boekencafé over de stad als decor voor kennisontwikkeling: YouTube, 19 oktober 2017 (Peter Oeij). [https://www.youtube.com/watch?v=kQ6q\\_nIW2vM](https://www.youtube.com/watch?v=kQ6q_nIW2vM)
- › PROEFSCHRIFT (gratis downloadbaar)
- › Oeij, P.R.A. (2017a). *The resilient innovation team: a study of teams coping with critical incidents during innovation projects*. PhD Dissertation Open University of The Netherlands. <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>
- › Hoofdstuk 9: Praktische implicaties en IRB Tool