

FORMULIEREN-SET IRB TOOL

IRB Tool - innovation resilience behaviour

Een tool om teams veerkrachtiger te maken

Peter R.A. Oeij

TNO, Netherlands Organisation for Applied Scientific Research, Leiden, The Netherlands

Correspondentie Email: peter.oeij@tno.nl

Versie 3 – Februari 2019 - © peter oeij

Achtergrondinformatie en Bronnen (met daarin de handleiding)

[deze kun je gratis downloaden op https://www.researchgate.net/profile/Peter_Oeij/publications]

Oeij, P.R.A., Preenen, P.T.Y., & Van der Meulen, F.A. (December 2014). *From unnatural behaviour to Innovation Resilience Behaviour: Prototype of a change tool*. [ETP Behaviour and Innovation]. Leiden: TNO Healthy Living. Both sources will be forwarded free of charge upon request to the author.

Oeij, P.R.A. (2017). *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> (hierin: hoofdstuk 9)

Oeij, Peter (2017). From automated defensive behaviour to innovation resilience behaviour: A tool for resilient teamwork as an example of workplace innovation. In: Peter R.A. Oeij, Diana Rus, Frank D. Pot (Eds), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 375-398), Series 'Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-Being'. Springer: Cham (Switzerland).

Korte achtergrondartikelen in het Nederlands

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*, 2, 22-26.

Oeij, P. (2017). De psychologie van de kwartseconde. *Tijdschrift Voor HRM*, 6.

[de opdracht over defensief gedrag in deze versie 3 wijkt af van versie 1]

Feedback op dit instrument is welkom!

Leidende vragen:

Mindful Infrastructure als werkomgeving:

- Hoe beoordeelt u de teampsihologische veiligheid en het leergedrag?
- Hoe beoordeelt u het leiderschapsgedrag?
- Hoe beoordeelt u de (team)betrokkenheid en invloed?

Vul lijst 1, 2 en 3.

- Bediscussieer de uitkomsten.
- Welk verbetervoorstellen kunnen worden geformuleerd? Denk daarbij aan:
 - o Hoe vergroot je vertrouwen?
 - o Hoe schep je ruimte om te experimenteren?
 - o Hoe kan leiding ondersteunen en helpen?
 - o Hoe vergroot je betrokkenheid en het nemen van verantwoordelijkheid?

Veerkrachtig teamgedrag:

- Zijn jullie alert op kleine 'fouten' die groot kunnen worden?
- Zijn jullie geneigd hun besluiten en keuzen deugdelijk te onderbouwen met feiten?
- Zijn jullie in staat alle lagen in de organisatie goed op elkaar afgestemd te houden?
- Als het nou de andere kant op moet, kunnen jullie dat dan echt?
- Zijn bazen altijd de baas, of soms ook de deskundigen als dat het best is?

Vul lijst 4 in.

- Bediscussieer de uitkomsten.
- Welke verbetervoorstellen kunnen worden geformuleerd? Denk daarbij aan:
 - o Vormen van opleiding en training
 - o De vinger op de zere plek leggen: welk ander gedrag is wenselijk?

De valkuilen van defensief gedrag:

[de grote valkuil is te ontkennen dat het voorkomt. Defensief gedrag is niet per se negatief. Niet open zijn kan ook beschermend zijn!]

Vul lijst 5 in.

- Bediscussieer de uitkomsten.
- Zijn er vormen van defensief gedrag die opvallen?
- Hoe verklaart u de aanwezigheid van defensief gedrag?
- Als jullie meer inzicht (zouden) hebben in defensief gedrag, kan dat dan helpen om meer openheid en vertrouwen te krijgen in discussies? Zou het een positief effect hebben op innovatie en innovatie-processen?
- Hoe dring je defensie gedrag terug?

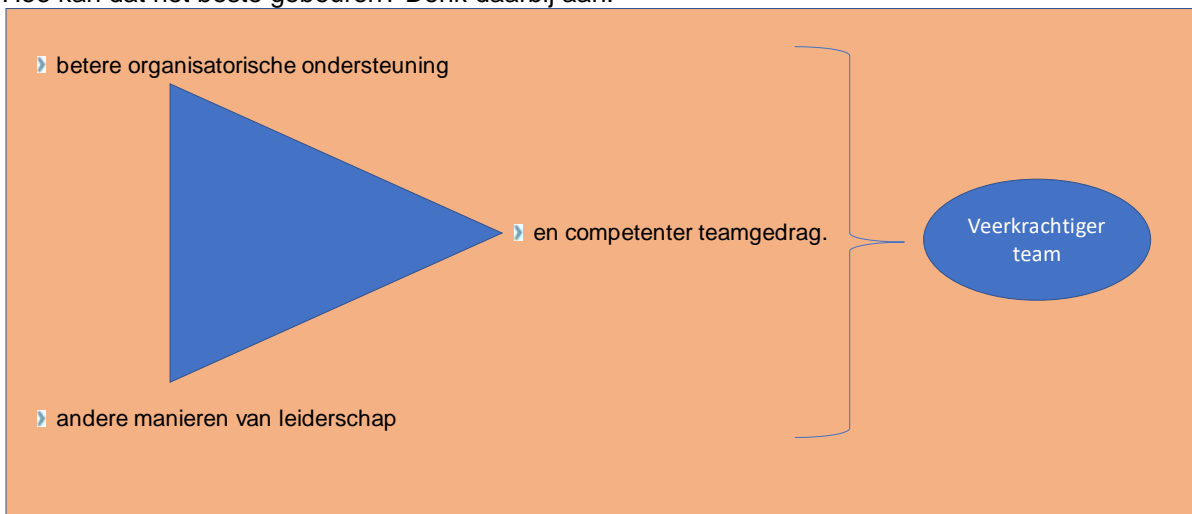
1 Team psychologische veiligheid en leergedrag

Beantwoord de volgende vragen voor jouw team / afdeling / organisatie	
Ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over team psychologische veiligheid en leergedrag?	Eens = 1 Oneens = 0
Als je in dit team een fout maakt, wordt dat je NIET verweten	
Teamleden zijn in staat problemen en knelpunten te uiten	
NOOIT wijzen teamleden anderen af omdat ze 'anders' zijn	
Het is in dit team (sociaal) veilig om risico's te nemen	
Het is makkelijk om andere teamleden om hulp te vragen	
Geen enkel teamlid zou bewust mijn doen en laten ondermijnen	
Tijdens het werken met andere teamleden worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut	
Wij nemen regelmatig de tijd om het werkproces van het team te verbeteren	
Dit team is geneigd meningsverschillen eerder in het team te bespreken dan deze te persoonlijk bespreken buiten het team	
Teamleden gaan er op uit om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen bij anderen, zoals klanten en andere mensen uit de organisatie	
Dit team gaat regelmatig op zoek naar nieuwe kennis die belangrijke veranderingen tot gevolg heeft	
In dit team is er altijd wel iemand die er voor zorgt dat we even stoppen om te reflecteren op ons eigen werk	
Teamleden spreken zich tijdens een discussie vaak uit om onze veronderstellingen te toetsen	
Wij nodigen mensen van buiten het team uit voor een presentatie en/of om met ons in discussie te gaan	
Team psychologische veiligheid en leergedrag:	
Score: 10-14 = Aanwezig; 1-5 = Afwezig; 6-9 = Beperkt aanwezig	

Bij een score van 6 of lager:

-Wat kan volgens het team worden verbeterd om Team psychologische veiligheid en leergedrag te versterken?

-Hoe kan dat het beste gebeuren? Denk daarbij aan:



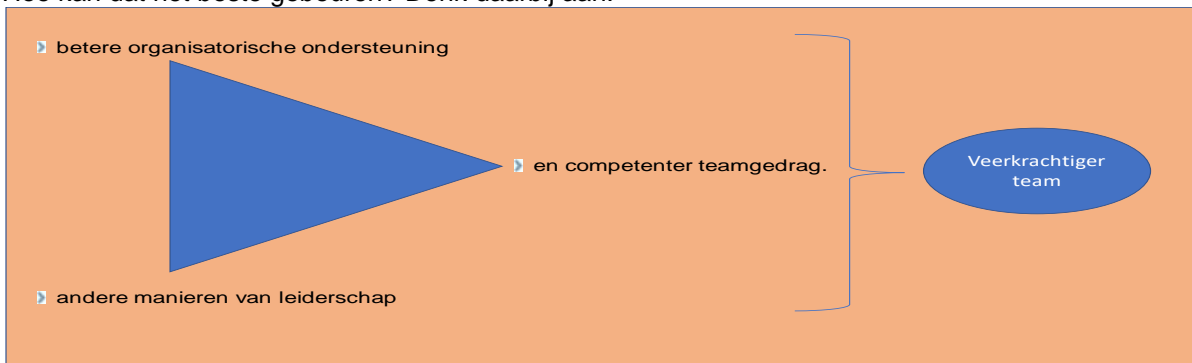
2 Leiderschap

Beantwoord de volgende vragen over jouw team/afdeling/organisatie.	
Ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over leiderschap in jouw team/afdeling/organisatie? (Bedenk: leidinggeven kan worden uitgevoerd door 1 persoon, maar ook door de groep als geheel))	Eens = 1 Oneens = 0
Leiderschap inzake samenwerking is...	
Het mogelijk maken om meningen aan te dragen	
Handhaven van een open discussie-klimaat	
Het toepassen van participatieve besluitvorming	
Leiderschap inzake creativiteit is...	
Initiëren van belangrijke nieuwe activiteiten	
Zorgen dat team leden gebruikelijke prestatiepatronen overstijgen	
Teamliden inspireren om nieuwe dingen te proberen	
Leiderschap inzake controle is...	
Het beheersen van projecten/processen/het werk	
Zorgdragen dat de procedures (van de organisatie) goed worden begrepen	
Verwachten dat mensen hun werk tot in de details beheersen	
Leiderschap inzake competitie (concurrentie) is...	
Het tonen van tomeloze inzet	
Het werk in het team sneller gedaan krijgen	
Snel reageren op opkomende issues	
Leiderschap inzake lastige situaties is...	
Duidelijk(e) richtingen kunnen aangeven	
Vaardigheid om tegenstrijdige behoeften in de organisatie te kunnen dienen	
Dubbelzinnigheid kunnen uitbannen	
Leiderschap van de leider en het team:	
Score: 10-14 = Aanwezig; 1-5 = Afwezig; 6-9 = Beperkt aanwezig	

Bij een score van 6 of lager:

-Wat kan volgens het team worden verbeterd om leiderschap in het team te versterken?

-Hoe kan dat het beste gebeuren? Denk daarbij aan:



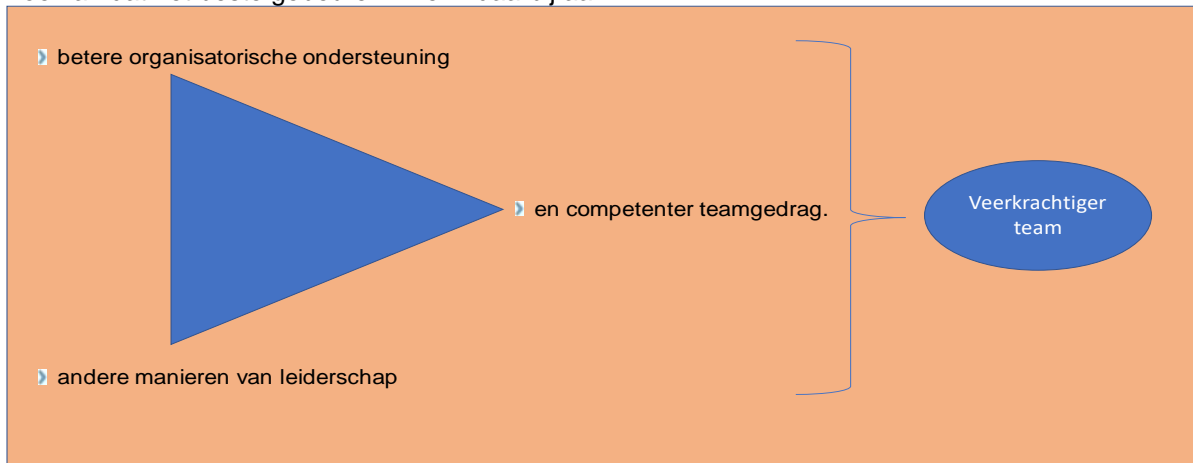
3 Team-betrokkenheid en invloed

Beantwoord de volgende vragen over jouw team/afdeling/organisatie.	Eens = 1 Oneens = 0
Ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over teambetrokkenheid en invloed?	
Hier, elk (team) lid / elke medewerker:	
ontwikkelt en doet aanbevelingen over zaken die het team aangaan	
spreekt zich uit en moedigt anderen in de groep aan om betrokken te zijn bij zaken die het team aangaan	
geeft zijn/haar mening over taakgebonden issues aan anderen in het team, zelfs als zijn/haar mening afwijkt en de anderen in het team het oneens zijn met hem/haar	
blijft goed geïnformeerd over zaken waarover zijn/haar mening nuttig kan zijn voor het team	
raakt betrokken bij zaken over de kwaliteit van de werkomstandigheden van het team	
spreekt zich in het team uit over nieuwe ideeën voor nieuwe projecten of wijzigingen in werkwijzen	
Hier, in deze organisatie:	
is onze houding 'wij zijn samen'	
worden er werkelijk pogingen ondernomen om kennis te delen met het hele (project) team	
beslissen we over vele zaken gezamenlijk, of hebben we ten minste invloed op zaken die ons aangaan	
Teambetrokkenheid en invloed:	
Score: 7-9 = Aanwezig; 1-4 = Afwezig; 5-6 = Beperkt aanwezig	

Bij een score van 5 of lager:

-Wat kan volgens het team worden verbeterd om teambetrokkenheid en invloed van het team te versterken?

-Hoe kan dat het beste gebeuren? Denk daarbij aan:



4 Veerkrachtig teamgedrag

Beantwoord de volgende vragen over jouw team/afdeling/organisatie.	Eens = 1 Oneens = 0
Ben je het eens of oneens met de volgende stellingen over veerkrachtig teamgedrag?	
Preoccupatie met mislukking	
We zoeken actief naar risico's en proberen die te begrijpen	
We zijn kien op signalen waarom onze verwachtingen niet worden waargemaakt	
Als teamleden mogelijke risico's zien, bespreken we deze uitvoerig	
Weerstand bieden tegen oversimplificering	
In dit team nemen de leden nooit iets aan als vanzelfsprekend	
Team leden luisteren aandachtig en het komt zelden voor dat iemands standpunt wordt genegeerd	
Voordat we beslissen zoeken we actief naar meer verklaringen en gezichtspunten	
Gevoelig zijn voor de werkvloer en de link met de organisatie als geheel	
Teamleden doen moeite om een helder beeld op te bouwen van de huidige situatie van het project (ons werk)	
We monitoren constant de voortgang van het project (ons werk) op grondige wijze	
Het team is bevoegd onverwachte problemen op te lossen zodra deze zich voordoen	
Zorgen dat veerkracht op peil blijft	
We leren altijd van elke fout die is gemaakt	
De meeste teamleden zijn vaardig om onverwachte problemen aan te pakken	
Dit team is extreem vindingrijk	
Rang ondergeschikt maken aan kunde	
Teamleden voelen zich 'eigenaar' van een probleem totdat het is opgelost	
In deze organisatie wordt bij de meeste besluiten expertise hoger gewaardeerd dan rangorde	
In plaats van voortmodderen verwerft het team snel de externe deskundigheid als dat nodig is	
Veerkrachtig teamgedrag:	
Score: 11-15 = Aanwezig; 1-5 = Afwezig; 6-9 = Beperkt aanwezig	

Bij een score van 6 of lager:

- Wat kan volgens het team worden verbeterd om veerkrachtig teamgedrag te versterken?
- Welke vormen van veerkrachtig gedrag schieten tekort?
- Maak een actielijst.

5 Defensieve gedragingen binnen de organisatie

Beantwoord de volgende vragen over jezelf en jouw team/afdeling/organisatie.	
Het volgende gedrag doe ik wel eens zelf; zie ik wel eens om mij heen:	Doe ik zelf = 2 Zie ik om mijn heen = 1 Komt niet voor = 0
1. 'ja' zeggen tegen een gezamenlijke beslissing, waarbij niet werkelijk sprake is van 'commitment' ('ja' zeggen, maar 'nee' doen of denken)	
2. meegaan met een beslissing zonder eigen twijfels expliciet bespreekbaar te maken	
3. meegaan met het agenderen van een lastig punt naar een volgende bijeenkomst, al ziet men het punt eigenlijk niet zitten	
4. meedoen in het toeschrijven aan zaken 'buiten het team' of 'aan anderen', als het tegenzit	
5. anderen wel eens verdenken van bijbedoelingen ('eigen agenda'), maar dat voor zich houden	
6. zich niet mengen in een moeizame discussie, maar achteraf buitenstaanders om raad vragen wat te doen	
7. diepere oorzaken van een knelpunt niet bespreekbaar maken, door juist de formele afspraken te benadrukken	
8. bij schijnbaar onoplosbare zaken het probleem kleiner maken, zodat het beter is te beheersen	
9. problemen ontkennen die er wel degelijk zijn, maar die gevoelig liggen	
10. veranderen van onderwerp als de discussie 'te dichtbij' komt	
11. meedoen aan praten in 'wij'-termen waardoor niemand zich echt verantwoordelijk voelt	
12. wel eens zijn/haar mond houden, want anders krijgt men zelf misschien de wind van voren	
13. er in meegaan als in spannende situaties iemand een grap maakt, waardoor we veranderen van onderwerp	
14. de verantwoordelijkheid neerleggen bij een ander	
Defensief gedrag:	
Score: 7-28 = Aanwezig; 0-2 = (Nagenoeg) Afwezig; 3-6 = Beperkt aanwezig	

Bij een score van 6 of hoger:

- Wat kan volgens het team worden verbeterd om de oorzaken van defensief gedrag beter zichtbaar en bespreekbaar te maken?
- Welke vormen van defensief gedrag komen het meest voor; enig idee waarom deze het meest voorkomen?
- Hoe erg vind je defensief gedrag? Waarvan is organisatorische defensief gedrag een symptoom?

Jouw aantekeningen bij '1.Team psychologische veiligheid en leergedrag'

Jouw aantekeningen bij '2. Leiderschap'

Jouw aantekeningen bij '3. Team-betrokkenheid en invloed'

Jouw aantekeningen bij '4. Veerkrachtig teamgedrag'

Jouw aantekeningen bij '5.Defensieve gedragingen binnen de organisatie'

Jouw overige aantekeningen