

Helpen mindfulness en resilience innovatieteams om niet te falen?

Innovatieprojecten zijn vaak complex door vele interacties tussen stakeholders, onverwachte inhoudelijk-technische situaties, wijzigingen in budgetten en specificaties, en intermenselijke belangen en machtsverhoudingen. Anders dan routineprojecten zijn dergelijke projecten moeilijk voorspelbaar en bestuurbaar. Mislukking ligt op de loer. Mijn promotieonderzoek gaat over teams die werken aan innovaties in projecten. Ik bestudeerde het teamgedrag en de onmiddellijke werkomgeving van teams op zoek naar factoren die in verband staan met het mislukken van innovaties.

Soms wordt wel beweerd dat – ook door andere oorzaken dan teamdynamiek – 70% van de innovatieprojecten mislukt. Dat is wellicht overdreven, maar het geeft wel aan dat er veel te winnen is als teams succesvoller innoveren.

Complexiteit en defensief gedrag in innovatieteams

Kritieke incidenten, situaties die kunnen leiden tot een mislukking, zijn een graadmeter om te bestuderen hoe teams daarmee omgaan en of, en hoe, zij hun project op de rails houden. Echter, als kritieke incidenten, veroorzaakt door complexe interacties, zich voordoen is er de kans dat teams risicomijdend worden, en dat er sprake is van wat psychologen ‘defensief gedrag’ noemen: de onbewuste neiging om zichzelf en anderen voor onplezierige ervaringen en gevoelens te behoeden (Oeij et

al., 2010: 111; Argyris, 1990). Wat dan gebeurt, is de omslag van gedurfd risiconemend gedrag naar afwachtend risicomijdend gedrag. Dit gebeurt grotendeels onbewust. Dat is precies wat je *niet* wilt bij innovatieteams. Voorbeelden van defensieve strategieën zijn opgenomen in figuur 1 (zie Ardon, 2009):

De kern van mijn promotieonderzoek (Oeij, 2017) is dat teams in een opmerkelijke werkomgeving (*mindful infrastructure*) meer kans hebben op het ontwikkelen van veerkrachtig innovatiegedrag (*innovation resilience behaviour*) waardoor hun projectresultaten beter zijn.

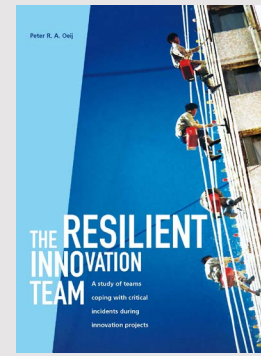
Doordat innovatieprojecten complex en lastig voorspelbaar zijn, ontstaan snel dubbelzinnige boodschappen. Een goed voorbeeld is ‘wees innovatief, maar let wel op de centen’. Dit versterkt de neiging om

1. ‘ja’ zeggen tegen een gezamenlijke beslissing, waarbij niet werkelijk sprake is van ‘commitment’ (‘ja’ zeggen, maar ‘nee’ doen of denken) [compliance strategy]
2. meegaan met een beslissing zonder eigen twijfels expliciet bespreekbaar te maken [undergo strategy]
3. meegaan met het agenderen van een lastig punt naar een volgende bijeenkomst, al ziet men het punt eigenlijk niet zitten [plan strategy]
4. Meedoen in het toeschrijven aan zaken ‘buiten het team’ of ‘aan anderen’, als het tegenzit [blame strategy]
5. Anderen wel eens verdenken van bijbedoelingen (‘eigen agenda’), maar dat voor zich houden [assume strategy]
6. Zich niet mengen in een moeizame discussie, maar achteraf buitenstaanders om raad vragen wat te doen [withdraw strategy]
7. diepere oorzaken van een knelpunt niet bespreekbaar maken, door juist de formele afspraken te benadrukken [ignore strategy]
8. bij schijnbaar onoplosbare zaken het probleem kleiner maken, zodat het beter is te beheersen [reduction strategy]
9. problemen ontkennen die er wel degelijk zijn, maar die gevoelig liggen [denial strategy]
10. veranderen van onderwerp als de discussie ‘te dichtbij’ komt [distance strategy]
11. meedoen aan praten in ‘wij’-termen waardoor niemand zich echt verantwoordelijk voelt [we-strategy]
12. wel eens zijn/haar mond houden, want anders krijgt men zelf misschien de wind van voren [non-intervention strategy]
13. er in meegaan als in spannende situaties iemand een grap maakt, waardoor we veranderen van onderwerp [joke strategy]
14. de verantwoordelijkheid neerleggen bij een ander [shirk strategy]



Dr. Peter R.A. Oeij
Promotie: 25 januari 2017, Open Universiteit Nederland
Promotoren: prof. dr. J. Gaspersz
(Nyenrode Business Universiteit),
prof. dr. S. Dhondt (K.U. Leuven),
prof. dr. T. van Vuuren (Open Universiteit)
E-mail: peter.oeij@tno.nl

Peter is senior research scientist en consultant bij TNO
Innovation for Life op het gebied van innovatiemanagement,
sociale innovatie en 'workplace innovation'.



op de portemonnee te letten in plaats van op de innovatie: risicomijding dus. Wat innovatieteams daarentegen nodig hebben, is een hogere mate van alertheid op signalen die erop duiden dat kleine gebeurtenissen grote gevolgen kunnen hebben.

Denk even met mij mee. Een bewezen goed idee is om teams samen te stellen vanuit verschillende disciplines zodat de kans op creativiteit het grootst is. Geef zo'n team geld, een jaar de tijd en de opdracht met iets nieuw te komen. Wat er dan gebeurt, is dat een dergelijk divers team het eerste half jaar nodig heeft om elkaars taal te leren spreken. Tijd en geld zijn dan gehalveerd en het team herdefinieert het beoogde resultaat en gaat voortvarend aan het werk. Aan het eind van het jaar wordt dit bijgestelde doel gerealiseerd en wordt de champagnefles ontkurkt. Iedereen blij. Volgend jaar weer zo'n project, in een divers team, met vergelijkbaar budget en doorlooptijd. Wat gebeurt hier *niet*:

- er wordt te weinig gereflecteerd op het feit dat het hele project 50% goedkoper kon,
- met, laten we zeggen, 25% meer kwaliteit en vernieuwing
- en mogelijk in twee derde van de tijd.

Hoge-betrouwbaarheid teams

Ik heb gekeken of er teams zijn die een lagere faalkans hebben en die zijn er in de wereld van crisis- en veiligheidsmanagement. Denk hierbij aan kerncentrales, vliegdekschepen, operatiekamers, politie, brandweer en ambulances. Dat zijn organisaties waar falende teams meteen kunnen leiden tot doden of ernstige rampen. Zulke organisaties kunnen ondanks de hoge druk zeer betrouwbaar opereren. Daarom heten ze hoge-betrouwbaarheidsorganisaties, in het Engels *High-Reliability Organisations* of HRO's. Deze HRO-teams zijn heel goed in het hanteren van vijf HRO-principes (Weick & Sutcliffe, 2007), te weten:

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 teamwerk.

4. Anticipeer op mogelijke en onverwachte mislukkingen én wees ervan verzekerd om veerkrachtig te kunnen reageren.
5. Sla expertise hoger aan dan rang.

Deze principes voor teamgedrag heb ik toepasbaar gemaakt op innovatieteams en er de naam *innovation resilience behaviour* (veerkrachtig gedrag binnen innovatieteams – letterlijk: 'veerkrachtig innovatiegedrag') aan gegeven: in het kort Team IRB.

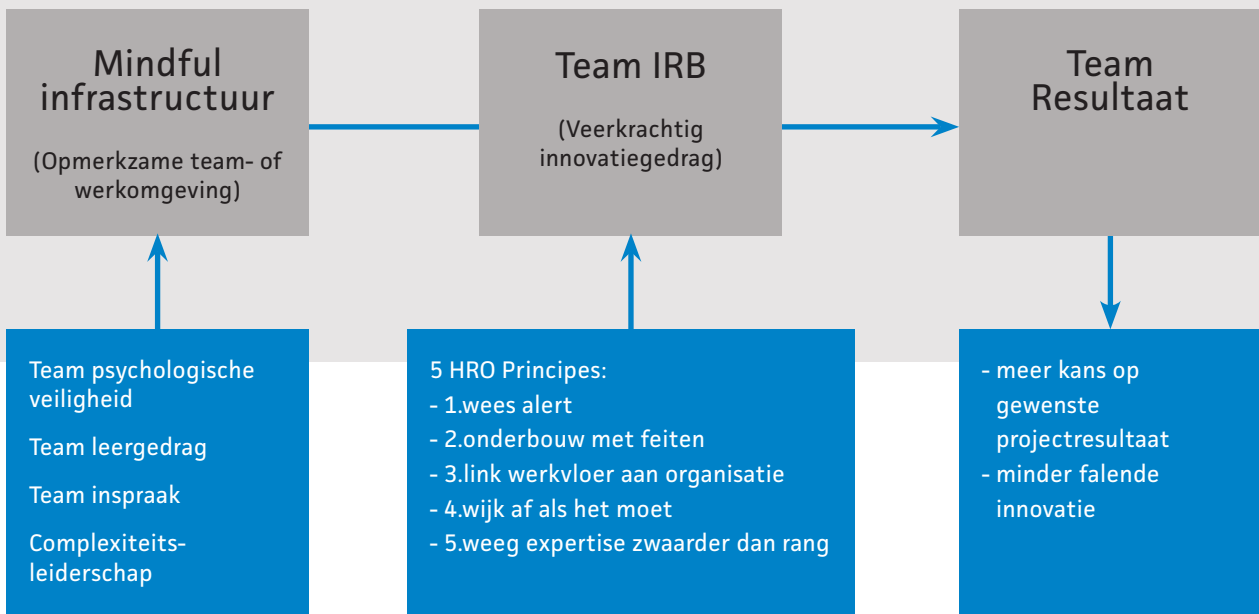
Innovatieams in het onderzoek

De vijf HRO-principes stellen innovatieteams in staat om kritieke incidenten in hun projecten het hoofd te bieden. Kritieke incidenten zijn situaties waarin of waardoor hun project kan stranden, zoals technische, financiële en relationele problemen in projecten. Uit mijn onderzoek blijkt dat teams die veerkrachtig innovatiegedrag ten toon spreiden een bepaald klimaat hebben als werkomgeving. Die werkomgeving houdt het midden tussen structurele en culturele facetten van de organisatie. Ik noem die werkomgeving 'de opmerkelijke teamomgeving', in het Engels *mindful infrastructure*.

Mindful infrastructuur is een voorwaarde om het veerkrachtig innovatiegedrag te hebben waarmee teams kritieke incidenten kunnen aanpakken waardoor hun project goed verloopt. Het is opgebouwd uit een combinatie van vier elementen, namelijk (Oeij, 2017: hoofdstuk 3 en 4):

1. Team psychologische veiligheid, dat wil zeggen dat je niet wordt afgestraft als je fouten maakt;
2. Team leergedrag wordt bevorderd. Je mag experimenteren en nieuwe oplossingen ontwikkelen;
3. Team inspraak. Alle teamleden zijn betrokken bij belangrijke besluiten over het project;
4. Complexiteitsleiderschap. Eerder noemde ik de dubbelzinnigheid van 'wees innovatief maar let op de centen'. Complexiteitsleiderschap is in staat beide schijnbaar onverenigbare doelen te verenigen.

Van de achttien teams hebben er twaalf een opmerkelijke teamomgeving; en als zij te maken hebben met kritieke incidenten, dan kunnen zij door veerkrachtig innovatiegedrag hun project in het goede spoor houden en hun succesansen levend houden.



Samengevat

Wat betekent dit voor bedrijven met innovatieprojecten en projectteams?

HRO-principes kunnen helpen om kritieke incidenten te voorkomen of het hoofd te bieden zodra zij zich aandienen. Wat kunnen we ermee in de praktijk? Wil je de kans op een geslaagd innovatieproject vergroten dan is het zaak allereerst aandacht te besteden aan een mindful infrastructuur, ofwel de opmerkzame teamomgeving. Dat kan door de team psychologische veiligheid en het team leergedrag te versterken met vertrouwen, tijd en middelen. Maar ook door alle leden van het team te laten meebeslissen over belangrijke mijlpalen van het project. Verder vergt dit leiderschap dat kan verbinden en overbruggen en zich niet laat uitspelen door belanghebbenden.

Als zo'n mindful infrastructuur aanwezig is, is veerkrachtig innovatiegedrag, of *innovation resilience behaviour*, mogelijk. Hiervoor helpt training, en dit houdt in dat teamleden oefenen en leren in het signaleren van zwakke signalen op projectfalen, dat zij onderbouwde feiten belangrijker vinden dan meningen en zwak onderbouwde feiten, dat ze geen dubbelzinnigheid ervaren tussen projectdoelen en wat de omgeving vraagt, dat ze echt van richting kunnen veranderen als het projectsucces dat vereist, en dat teamleden deskundigheid hoger waarderen dan rang of status. Teams in een mindful werkomgeving die competent zijn in veerkrachtig innovatiegedrag zullen hoogstwaarschijnlijk minder snel vervallen in defensief, risicomijdende gedrag.

Topmanagement moet de gevolgde empirisch onderbouwde redenering voldoende belangrijk vinden om erin te investeren. Er moet dus een *sense of urgency*

zijn: neem even in gedachten dat tussen 25 en 40% van innovaties mislukt (dat is realistischer dan de eerder genoemde 70%), en dat bovendien velen het normaal vinden dat innovaties 'horen' te falen voordat er eens eentje een succes wordt. Heeft u er dan economisch baat bij om van uw teams *Resilient Innovation Teams* te maken (Oeij, 2017: hoofdstuk 9)?

Voor de praktische toepasbaarheid van mindful infrastructuur en veerkrachtig teamgedrag is de IRB Tool (*Innovation Resilience Behaviour*) ontwikkeld, waarmee gebruikers vier zaken in beeld krijgen op het niveau van het team of de afdeling (Oeij, 2017: 243-253). Namelijk inzicht in de aanwezigheid van defensief gedrag, van de elementen van mindful infrastructuur, van gedragingen en competenties die achter de vijf HRO-principes schuil gaan, en inzicht in richtingen voor verbeteringen, zoals betere organisatorische ondersteuning, andere manieren van leiderschap, competentier teamgedrag, eenvoudige hulpmiddelen voor betere teambesluiten.

Referenties

- Ardon, A.J. (2009). Moving moments. Leadership and interventions in dynamically complex change processes. PhD. Dissertatie. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Oeij, P.R.A. (2017). The resilient innovation team. A study of teams coping with critical incidents during innovation projects. PhD. Dissertatie. Open Universiteit Nederland. <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>.
- Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J. en Vaas, F. (2010). Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing. Den Haag: Boom | Lemma.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.; 1st ed. 2001). San Francisco: Jossey-Bass.