

15 maart 2018 | Arnhem

HRTechnovation

VAN BITS EN BYTES NAAR HARTSLAG



› LEIDERSCHAP IN INNOVATIEVE TEAMS

Peter Oeij

TNO innovation
for life

Nederlandse Vereniging voor
Personeelsmanagement &
Organisatieontwikkeling

Coöperatie VGZ
Arnhem

THE RESILIENT
INNOVATION TEAM

HERKENT U DIT?*

De psychologie van de kwartseconde



Een coach op de bank
die bepaalt wat wij als
professionals doen is
gewoon niet van deze
tijd

Daarom ben ik gestopt
met Koeman



*zie> Column in:
Tijdschrift voor HRM, 6, 2017
(Peter Oeij)

BOODSCHAP EN TAKE HOME MESSAGE



Psychologie van de kwartseconde vraagt om:

- een mindfulle werkomgeving
- veerkrachtige teams
- fouten en defensief gedrag beheersen

Wat helpt?: 'onderzoekmatig' leiderschap

Valkuilen:

-te snel

-geen
bewijs



-geen
durf

-te ondoordacht

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**"

**High Reliability
Organization?**



LEIDERSCHAP...

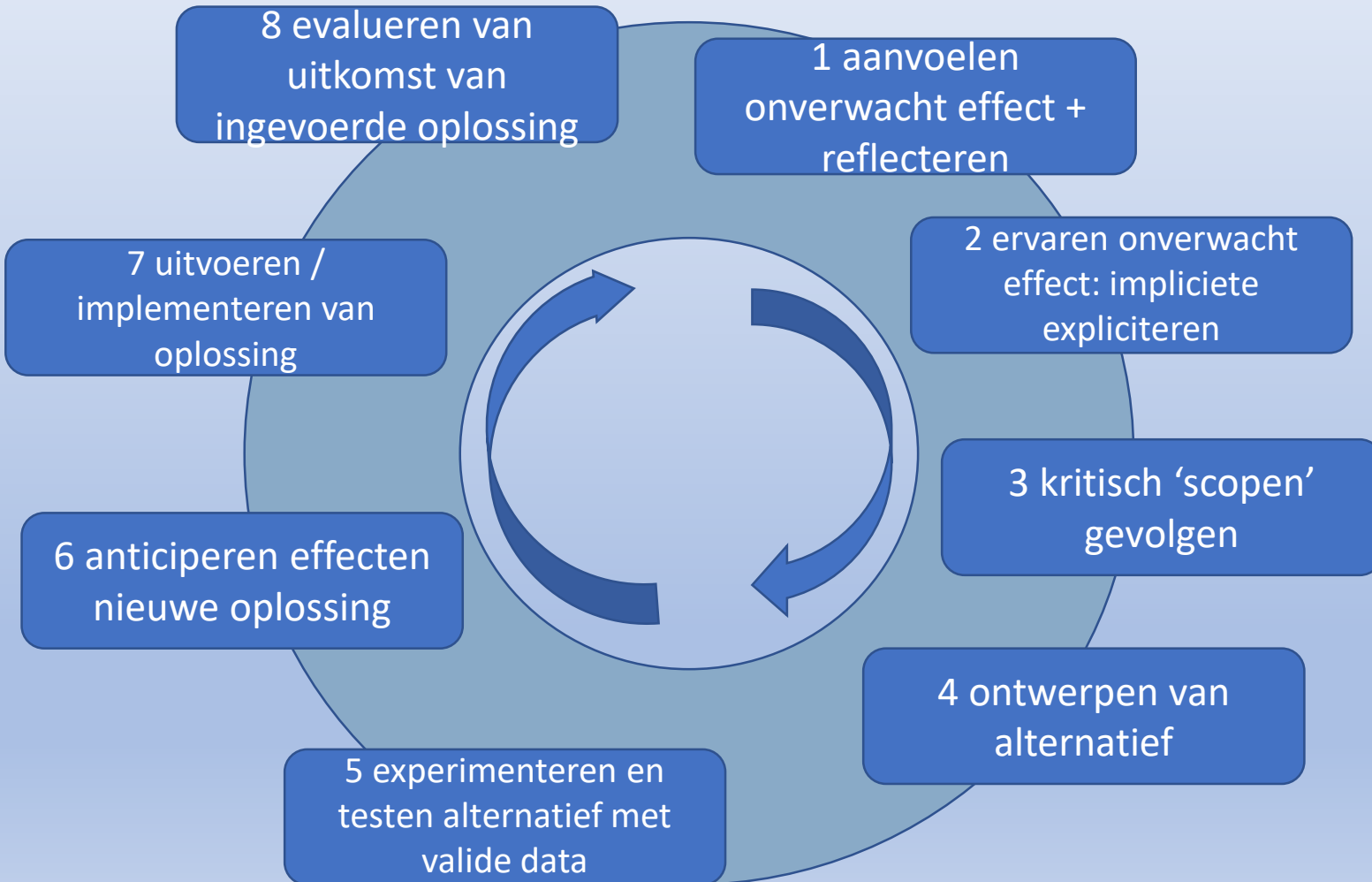
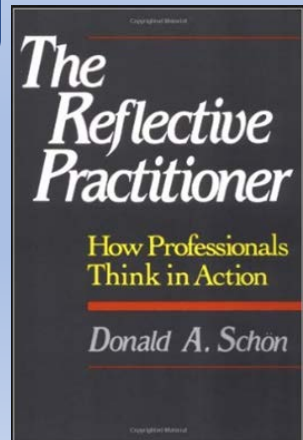
**Great leaders don't tell you what
to do....they show you how its done**



Leidinggeven aan innovatieve project teams: = onderzoekend handelen



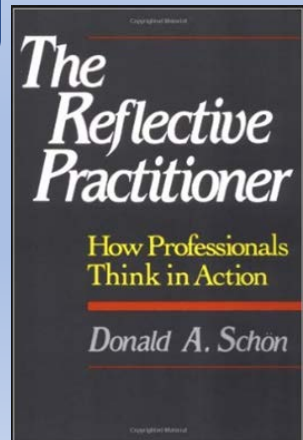
Donald Schön
(1983)



Leidinggeven aan innovatieve project teams: = onderzoekend handelen



Donald Schön
(1983)



Casus: Human Intrusion Detection Device

Camera werkt niet, project in 'wak', maar overtuigd dat het kan

Consulteren>herontwerpen>evidence verzamelen

Management overtuigen: valide business case

Groen licht voor doorstart

Casus: shampoo moet vernieuwd en op tijd naar de markt onder extreme tijdsdruk

PL: voorziet vertragingen in productie en gaat daarop anticiperen

Risico-analyse plus oplossing voor elk risico

Work arounds, back-ups ontwerpen en voorbereiden (op diverse locaties)

Management voorbereiden op problemen maar met oplossingen voor elk probleem

Project slaagt: met project team debriefen en geleerde lessen verzamelen

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

EN DE INNOVATIEVE VOETBALTEAMS?



- › ...Innovatieve clubs passen cognitieve trainingsmethoden toe (de Volkskrant, 2016). Zij laten voetballers eindeloos bewegingen en spelpatronen herhalen totdat dit **geautomatiseerde handelingen** worden. Na verloop van tijd hoeven zij er niet meer over na te denken, omdat die handelingen liggen opgeslagen in het lange termijngeheugen. Daardoor is er tijdens wedstrijden meer ruimte in het werkgeheugen voor **creativiteit**. Nu werkt de psychologie van de kwartseconde in hun voordeel, want de spelers **denken sneller** dan hun tegenstanders....

EN DE COACHES?



› DANK VOOR
UW AANDACHT

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

THE RESILIENT
INNOVATION
TEAM

A study of teams
coping with
critical incidents

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. (2017). De psychologie van de kwartseconde. *Tijdschrift voor HRM*, 6, 1-3.
- › 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* (2nd ed.; 1st ed. 2001). San Francisco: Jossey-Bass.