

BLITS LITERATUUR

Eva Kyndt

Elisabeth Raes

Bart Lismont

Filip Dochy

INHOUD

- ▶ Coöperatief leren
- ▶ Team of groep?
- ▶ Teamleren
- ▶ Kenmerken teams
- ▶ Ontwikkeling van teams
- ▶ Faciliteren van (informeel) leren
- ▶ Faciliteren van teamleren

COÖPERATIEF LEREN

- ▶ Kyndt, E., Raes, E., Lismont, B., Timmers, F., Dochy, F., & Cascallar, E. (Submitted). A meta-analysis of the effects of face-to-face cooperative learning on performance, attitudes and perceptions. *Review of Educational Research*.
- ▶ Zie vergadering 29/11
- ▶ Positievare effecten van cooperatief leren in vergelijkinge met individueel leren op prestatie, attitudes en percepties van cooperatief leren.

TEAM OF GROEP?

- ▶ Groep

Verzameling van individuen die een sociale identiteit delen of deel uitmaken van een zelfde sociale categorie. De focus van de groepsleden ligt voornamelijk op individuele doelen en noden. (Bvb. Supportersgroep, klasgenoten, ...)

- ▶ Team

Verzameling van individuen die bovenop deze sociale identiteit ook een gemeenschappelijk doel hebben en elkaar nodig hebben om dit doel te bereiken (interdependentie). Ze werken op een min of meer georganiseerde manier om dit doel te bereiken.

TEAMLEREN

- ▶ Drie **basis team leerprocessen** die beschrijven wat in een team gebeurt wanneer het aan het leren is

- ▶ **Sharing:**

- Communiceren (delen) van kennis, competenties, meningen en creatieve ideeën binnen het team.

- ▶ **Co-construction**

- Gemeenschappelijk proces van het ontwikkelen van gedeelde kennis en opbouwen en verfijnen van betekenis.

- ▶ **Constructive conflict**

- Conflict of uitvoerige (heftige) discussie dat start vanuit diversiteit en open communicatie dat leidt tot verder communicatie en (voorlopige) overeenstemming.

TEAMLEREN

- ▶ Teamleerprocessen komende van de basis processen:
 - ▶ Team reflexiviteit
 - ▶ Team activiteit (experimenteren)
 - ▶ Boundary crossing (externe communicatie)
 - ▶ Storage: Opslaan van gedeelde kennis
 - ▶ Retrieval: collectief herinneren van informatie opgeslagen in het verleden.

TEAMLEREN

Wat beïnvloedt teamleren? (Decuyper, Dochy, & van den Bossche, 2010)

- ▶ Shared mental models
- ▶ Psychologische veiligheid
- ▶ Group potency / group efficacy
- ▶ Cohesie (taak en sociale)
- ▶ Team ontwikkeling
- ▶ Leiderschap
- ▶ Interdependentie
- ▶ Team structuur
- ▶ Organisationele strategie
- ▶ Individuele capaciteiten

KENMERKEN TEAMS

- ▶ Algemeen intelligentieniveau teamleden
- ▶ Persoonlijkheid teamleden
 - ▶ Gewetensvolheid → +
 - ▶ Vriendelijkheid → -
- ▶ Verdeling van workload
 - ▶ Eerlijk verdeeld over team leden
- ▶ Structuur van team
 - ▶ Paired-based structure
- ▶ Kleine teams
 - ▶ 3 tot 6 personen

(Ellis et al., 2003; Wheelan, 2009)

ONTWIKKELEN VAN TEAMS

- ▶ Verschillende modellen voor groepsontwikkeling
- ▶ Integratief model van Wheelan (2005)
 - ▶ Stadium I: 'dependency & inclusion'
 - ▶ Stadium II: 'counterdependency & fight'
 - ▶ Stadium III: 'trust & structure'
 - ▶ Stadium IV: 'work'
 - ▶ (Stadium V: 'termination')
- ▶ Niet 'bindend'

ONTWIKKELEN VAN TEAMS VS. TEAM LEREN (I)

- ▶ Meeste bouwstenen voor teamleren → pas vanaf stadium III
 - ▶ Psychologische veiligheid, cohesie, vertrouwen
- ▶ Teamleergedragingen → pas vanaf stadium III
- ▶ TMS → pas vanaf stadium III

ONTWIKKELEN VAN TEAMS VS. TEAM LEREN (2)

- ▶ Empirisch onderzoek (Kyndt, Decuyper, Dochy, Van den Bossche, Degraeve, submitted)
 - ▶ Stadium III en stadium IV positief gerelateerd met teamleergedragingen
 - ▶ Psychologische veiligheid = mediërende variabele in stadium III en stadium IV
 - ▶ Geloof in de groep = mediërende variabele in stadium IV
 - ▶ Stadium IV sterkst gerelateerd met teamleergedragingen!

DEVELOPMENT TEAM LEARNING MODEL

- ▶ Fase I: 'the fragmented learning phase'
- ▶ Fase II: 'the pooled learning phase'
- ▶ Fase III: 'the synergetic learning phase'
- ▶ Fase IV: 'the coördinated learning phase'

- ▶ Cfr. ontwikkeling

BELANGRIJKSTE CONCLUSIE – TEAM ONTWIKKELING

- ▶ In kader van het BLITS-project: werken met teams die al langer samenwerken
 - ▶ Echter: geen garantie op ontwikkeling tot stadium III of IV !

FACILITEREN VAN INFORMEEL LEREN

- ▶ Informal learning (1) + (2): In voorbereiding.
- ▶ Informeel leren
 - ▶ Ongepland spontaan leerproces zonder vooraf opgestelde leerdoelen.
 - ▶ Geïntegreerd in de dagdagelijkse (werk)praktijk.
 - ▶ Beïnvloed door verandering
 - ▶ Geen certificatie
- ▶ Formeel
 - ▶ Gepland proces met voorafgaand bepaalde leerdoelen.
 - ▶ Tijd en ruimte voor gemaakt.
 - ▶ Certificatie
- ▶ Complementair en continuüm

FACILITEREN VAN INFORMEEL LEREN

- ▶ Interactie en communicatie met anderen mogelijk maken (tijd, ruimte en mogelijkheden zowel intern als extern).
- ▶ Uitgebreid netwerk
- ▶ Reflectie stimuleren: feedback, evaluatie, coaching, ...
- ▶ Informatie beschikbaar en toegankelijk maken: informatie en communicatiesystemen, openheid over informatie.
- ▶ Positief klimaat, appreciatie van leren, steun leidinggevende
- ▶ Uitdagende werksituaties waar men controle over heeft
- ▶ Autonomie
- ▶ Match met individuele kenmerken

FACILITEREN VAN TEAMLEREN

- ▶ Decuyper, S., Lismont, B., Kyndt, E., Van den Bossche, P., & Dochy, F. (In preparation). Facilitating team learning: The construction of an interdisciplinary review of research.
- ▶ (Team)Leider speelt zeer belangrijke rol!
 - ▶ Eigenschappen
 - ▶ Processen

FACILITEREN VAN TEAMLEREN

▶ Eigenschappen

- ▶ Zelfkennis
- ▶ Leiderschapsstijl: geen supervisor maar facilitator.

▶ Processen

- ▶ Info verzamelen en interpreteren.
- ▶ Reflecteren over team en zichzelf als leider
- ▶ Feedback beter aanvaard wanneer: hoge eisen in combinatie met duidelijke doelen, verantwoordelijk gegeven wordt, cultuur dat er geleerd kan worden van feedback, dat feedback belangrijk geacht wordt en er een open discussie kan plaatsvinden.

FACILITEREN VAN TEAMLEREN

▶ Processen (vervolg)

- ▶ Feedback niet enkel van teamleider, ook initiëren bij andere leden.
- ▶ Timing van interventie
 - ▶ Begin: geen lange termijn strategische interventies → nog te veel basisdingen te gebeuren.
 - ▶ Midden: 'midlife crisis' → creëert mogelijkheden: signaliseren van groeiende discrepanties tussen veranderende omstandigheden en bestaande strategieën en kennis van het team, specifieke leerdoelen en strategieën aanwakkeren.
 - ▶ Eind: goed moment gezien het team al over veel info beschikt waaruit geleerd kan worden. Reflectie stimuleren → Rush naar einde van de deadline kan wel blokkeren.
- ▶ Management of team learning: duidelijke grenzen en een stabiel lidmaatschap, richting motiveren met uitdagende doelen, structuur: duidelijk taakcomponenten en doelstellingen, ondersteunende context van de organisatie, expert in dit management → suggestie om leider hierin te trainen.

FACILITEREN VAN TEAMLEREN

▶ Algemeen

- ▶ Richting en mening geven aan een team zijn leerprocessen.
- ▶ Mislukte interventies hebben een negatieve invloed op de mentale modellen van het team.
- ▶ Bijdragen aan de ontwikkeling van een gedeelde visie

▶ Meta-interventies

- ▶ Rol facilitator duidelijk stellen
- ▶ Netwerken met andere facilitatoren
- ▶ Verbondenheid en vertrouwen krijgen van teamleden
- ▶ Leeractiviteiten coördineren
- ▶ Bescherming voor negatieve invloeden van bovenaf.