

## Leren en ontwikkelen in een shared learning team

(auteurs)

[Anne-Marie Kuijpers](#)

[Constanze Thomassen](#)

De auteurs zijn verbonden aan Fontys Hogeschool. Dit artikel is geschreven met inbreng van [Fontys hogeschool ICT](#) en [Fontys lectoraat Dynamische Talent Interventies](#).

Reacties op dit artikel naar: [am.kuijpers@fontys.nl](mailto:am.kuijpers@fontys.nl) of [c.thomassen@fontys.nl](mailto:c.thomassen@fontys.nl)

### ***De onderzoeksresultaten van een pilot shared learning teams bij Fontys maken duidelijk hoe belangrijk boundary crossing is voor de leer- en werkprocessen van alle deelnemers.***

In het onderwijs van Fontys Hogeschool ICT (FHICT) vinden innovatieve onderwijskundige ontwikkelingen plaats. Daarnaast ontwikkelt FHICT zich naar een kennisinstelling, waarin onderzoek een steeds prominere plaats krijgt. Hierdoor wordt er steeds meer in teams van docenten, studenten en werkveldpartners samengewerkt aan projecten. In deze shared learning teams (SLT's) hebben *alle* deelnemers de rol van lerende én werkende. De SLT's hebben bij FHICT hun plek in zogenoemde Innovation Hubs. In dit artikel beschrijven we de resultaten van een verkennend onderzoek op basis van bronnenonderzoek en een pilot. We bouwen daarmee voort op onze eerdere onderzoeken over talent(benutting) in teams (Kuijpers & Thunnissen, 2019) en leren op de werkplek (Thomassen, 2019).

### **Leren en ontwikkelen**

SLT's zijn bij FHICT een vorm van onderwijs en kunnen daarnaast bijdragen aan de ontwikkeling van professionals: docenten en medewerkers van bedrijven. Talentbenutting en -ontwikkeling in SLT's draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van deze professionals. In de context van SLT's krijgt talentontwikkeling vooral een meer open vorm van leren en ontwikkeling: teamleden leren wanneer, wat, hoe en met en van wie zij dat willen. De vraag is hoe SLT's vormgegeven kunnen worden zodat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de diversiteit binnen een team en er systeemoverschrijdend (boundary crossing) gewerkt en geleerd wordt.

### **Collaboratie**

Door leren in een goed gecoacht team komen individuen in een flow, waardoor leren en werken gemakkelijker en prettiger is. Dochy en Segers (2018) beschrijven dit in een van de bouwstenen van hun HILL-model (bouwsteen 3, Collaboration and coaching). Dochy e.a. (2014) refereren aan Senge's bestseller *'The Fifth Discipline'* waarin niet individueel, maar juist teamleren kan leiden tot een lerende organisatie en halen, in het kader van teamleren, de volgende definitie van een team aan: *"A team is a collection of individuals who are interdependent in their tasks, who share responsibility for outcomes, who see themselves and are seen by others as a social entity embedded in one or more larger social systems (...), and who manage their relationships across organisational boundaries."* Crossing boundaries is daarmee dus een belangrijk element van teamleren. Het streven is naar collaboratie (in plaats van coöperatie) in het team, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle werkzaamheden, omdat alle leden van de groep betrokken zijn bij alle activiteiten. Op die manier kan collaboratief leren ontstaan, dat kan leiden tot diepere niveaus van leren: tot kritisch denken, gezamenlijke begripsvorming en lange termijnherinnering van het geleerde. Dochy & Segers (2018) beschrijven de belangrijkste elementen van - wat zij noemen - teamleren. Om dit cyclische proces van teamleren te ondersteunen, spelen procesbegeleiders en/of facilitators een belangrijke rol. Zij kunnen belangrijke factoren als veiligheid, uitproberen, leren van fouten, en reflectie beïnvloeden. Voor een SLT zijn belangrijke beïnvloedende factoren:

a) proces begeleiding (van binnen of buiten het team) om het teamleren te faciliteren;

- b. een fysieke omgeving die het mogelijk maakt dat de leden van het SLT elkaar ontmoeten en kunnen leren en ontwikkelen;
- c. regels met betrekking tot leren en andere processen.

### **De pilot**

Binnen de Innovation Hub van FHICT ontstaan vanaf september 2019 samenwerkingsverbanden tussen opleiding, studenten en het werkveld, waarbij bedrijven, in overleg met verschillende lectoraten van FHICT, onderzoeksopdrachten uitzetten. Zij werken hier samen met docenten, studenten en collega-werkveldpartners aan. In navolging op ons onderzoek (Kuijpers & Thomassen, 2019) noemen we dit leren een SLT: *een groep mensen die werkt aan een gezamenlijke missie of doel en waarin het leren en ontwikkelen van de teamleden een grote rol speelt.*

De basisregels die we hen meegeven zijn:

- Iedereen leert.
- Iedereen zoekt naar de oplossing van het complexe vraagstuk.
- Iedereen is expert.
- Iedereen is gelijkwaardig.
- Iedereen draagt bij aan het te bereiken eindresultaat.

In het kader van ons onderzoek zijn we in april 2019 met een pilot gestart. Het eerste SLT bestond uit een groep van docenten, studenten, docenten en werkveldpartners, die vier weken samenwerkten aan een onderzoeksvraagstuk van een zorginstelling. De deelnemers vonden het SLT een spannend en innovatief idee en zagen de basisregel 'Iedereen is gelijkwaardig' als de grootste uitdaging. Want hoe zorg je er als docent bijvoorbeeld voor dat je niet steeds in de coachrol schiet? En hoe is het als student om op gelijkwaardige voet met docenten en werkveldpartners om te gaan, en hoe moet je als lerende werkveldpartner eigenlijk opstellen? Het onderzoek had een observerend karakter, met zo weinig mogelijk interventies. Wel is er tijdens de opstartbijeenkomst met behulp van de TalentTeam Methodiek (Kuijpers & Thunnissen, 2019) samen gekeken naar de talenten, leervragen en een talentgerichte rolverdeling. Studenten konden een hele week aan de opdracht werken, docenten en werkveldpartners een dagdeel.

### **De bevindingen**

De start is veelbelovend. Tijdens de eerste bijeenkomsten zijn de teamleden enthousiast en maken ze duidelijke afspraken over een ieders inbreng en de manier van communiceren met elkaar. De studenten zijn in de lead; ze maken aantekeningen en een planning, en zorgen voor de uitnodigingen voor meetings. Het lijkt er allemaal erg gelijkwaardig aan toe te gaan: iedereen durft het woord te nemen en levert een actieve bijdrage.

Er ontstaan spanningen en irritaties wanneer een docent en werkveldpartner afwezig zijn op een meeting en hun werk niet opleveren. De overgebleven deelnemers vervallen - mede daardoor - al snel in hun oude rollen. En dat is precies waar in een SLT boundary crossing, en daarmee ook het leren begint: om te komen tot nieuwe, innovatieve resultaten, moet er over grenzen heen geleerd en gewerkt worden (Akkerman & Baker, 2011). Het is belangrijk dat deelnemers in een boundary crossing werk- en leeromgeving zich bewust zijn van de grenzen die er zijn, die grenzen ook actief zoeken en zich inspannen om die grenzen over te steken naar een nieuwe manier van denken en doen (Daniëls, Edwards, Engeström, Gallagher & Ludvigsen, 2010).

Achteraf, tijdens de evaluatie, wordt dit moment door alle deelnemers benoemd als omslagpunt. Een interne of externe facilitator had op dit moment kunnen zorgen voor reflectie zodat naar oplossingen was gezocht. Dit had kunnen leiden tot het grenzen oversteken en het herstellen van de gelijkwaardigheid in de samenwerking.

### **Het vervolg**

Een SLT draait niet vanzelf: er is aandacht nodig voor de interactie en voor de werk- en leerprocessen van de deelnemers. Daarom is een interne of externe facilitator een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van een SLT. Over grenzen (leren) kijken en werken is een belangrijke vaardigheid voor

deelnemers. Verder onderzoek is nodig om de leer- en werkprocessen van de deelnemers goed vorm te geven. Met name als het gaat om het aspect boundary crossing.

### **Referenties**

Akkerman, S. F. & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), pp. 132-169.

Daniels, H., Edwards, A., Engeström, Y., Gallagher, T. & Ludvigsen, S. (2010). Activity theory in practice. *Promoting learning across boundaries and agencies*. London: Routledge.

Dochy, F., & Segers, M. (2018) Creating Impact Through Future Learning; The High Impact Learning that Lasts (HILL) Model. Routledge.

Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E. & Kyndt, E. (2014). Team learning in education and professional organisations. Submitted for publication in S. Billett, C. Harteis, and H. Gruber (eds.), *International Handbook of Research in Professional Practice-based Learning*.

Kuijpers, A. & Thomassen, C. (2019), Shared Learning Teams for Future Learning: Een verkennend onderzoek naar open en duurzaam leren in een shared learning team. Eindhoven: Fontys HRM en Toegepaste Psychologie en Fontys Hogeschool ICT. Geraadpleegd van:

<https://fontys.nl/web/file?uuid=0428f880-3b7f-4a5d-b808-b7b5ec8db93f&owner=458011ba-35e2-4ec8-bae3-ef97620e85c6&contentid=137706>

Kuijpers, A. & Thunnissen, M. (2019), 'Talent in Teams'. In: Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019), *Talentmobilisatie: het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Thomassen, C. (2019), 'Talentontwikkeling: leren op de werkplek'. In: Thunnissen, M. & Bos, P. (red) (2019), *Talentmobilisatie: het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.