

## KRITISCH REFLECTIEF TEAMGEDRAG

Posted on 23 september 2013



### 'Spiegel' onmisbaar in lerend docententeam

**Auteur(s)** Benedicte Taks, MBO College Hilversum

**Update** februari 2020

**Eens een goede docent, altijd een goede docent. Die regel gaat allang niet meer op. Docenten moeten hun vak bijhouden en meegaan met de tijd: met nieuwe onderwijsconcepten, nieuwe manieren van leren, nieuwe en veranderende beroepen. Dat kan in principe werkende weg. Maar een kritisch reflectieve werkhouding is dan wel een vereiste.**

Terug naar de schoolbanken hoeft niet altijd. Onderzoek wijst uit dat docenten prima bij kunnen blijven door te leren op de werkplek. Echter, vanzelf gaat dit niet. Een kritisch reflectieve werkhouding is hiervoor vereist (Frietman et al., 2010; Runhaar et al., 2009; Van Woerkom, 2003).

### **Kritisch reflectieve werkhouding**

Wat is dat precies, een kritisch reflectieve werkhouding? In algemene zin: een heel complex van gewoontes en gedragingen. Zoals: kritische vragen stellen, uitkomen voor de eigen mening, uitwisselen van feedback en bedenken van nieuwe manieren van

werken. Dat soort zaken kun je je natuurlijk op allerlei manieren eigen maken. Denk aan coaching, scholing en supervisie. Maar het kan óók op de werkplek. Werkgerelateerd leren heet dit ook wel. Kenmerkend zijn informele, ongeplande leermomenten die tijdens het werken plaatsvinden. Het gaat dus niet zozeer om het werken aan helder omschreven leerdoelen.

## Leren van en met elkaar

Leren op de werkplek kan individueel. Maar veel vaker, en helemaal als het gaat om het beroepsonderwijs, vindt het plaats in interactie met anderen. Het hedendaagse beroepsonderwijs vraagt immers een intensieve onderlinge samenwerking van docenten. Niet voor niets wijst het Professioneel Statuut bve onderwijsteams aan als 'basis organisatorische eenheid'. Het gaat om de teamprestatie en niet om de optelsom van inspanningen van individuele docenten.

Ook kritisch reflecteren vormt een onderdeel van die teamprestatie. En dat zorgt voor een meerwaarde: er wordt van en met elkaar 'geleerd'. Dat komt de professionalisering van zowel het individu als het team ten goede. Verschillende onderzoekers (Ropes, 2010; Van Woerkom, 2003) suggereren dat kritisch reflectieve teams ook beter presteren. Maar echt hard is dat verband nog niet aangetoond (Taks, 2012).

## 'Tacit knowledge' expliciet maken

Terug naar het werkplek- of werkgerelateerd leren. Hoe gaat dat in zijn werk? Twee begrippen staan centraal: het impliciet (onbewust) leren en het intentioneel (bewust) leren. Op de werkplek is veel leren impliciet van aard. Mensen leren bijvoorbeeld door anderen te observeren, door te imiteren of door herhaling. Zonder je ervan bewust te zijn, maak je je op die manier kennis eigen. *Tacit knowledge* heet dat soort kennis in de vakliteratuur.

Dit is veelal waardevolle kennis maar het nadeel is dat deze nauwelijks overdraagbaar is. Erover communiceren is lastig. Dat verandert wanneer het leren op de werkplek meer bewust of intentioneel van aard is. Kennis wordt dan expliciet. Deze 'bewuste kennis' (*codified knowledge*) laat zich wél overdragen en je kunt er over communiceren. Dat biedt toch vaak voordelen. En daarom is het van belang om stilzwijgende kennis zo veel mogelijk tot leven te brengen.

## Reflecteren en kritisch reflecteren

Het omzetten van impliciete naar expliciete kennis wordt ook wel *externalisation* genoemd. Reflecteren en kritisch reflecteren spelen in dit proces een cruciale rol. Twee begrippen die we wat preciezer zullen omschrijven. Eerst het reflecteren. Vele definities zijn in omloop, maar in de kern gaat het om onderzoek naar de wijze van reageren in een gegeven omstandigheid. Reflecteren is gericht op het 'hoe': hoe wordt gehandeld in een bepaalde situatie? Kritisch reflecteren gaat een stap verder. Dat is vooral gericht op het 'waarom': waarom wordt een probleem op een bepaalde wijze aangepakt?

Reflecteren kan op twee momenten. Tijdens de handeling (reflection-in-action) en/of erna (reflection-on-action). Door op kritisch reflectieve wijze eigen werksituaties te onderzoeken, wordt impliciete kennis bewust. Dit leidt tot nieuw inzicht en begrip. Op deze wijze wordt ervaring vertaald in leren (Van de Berge, 2005).

## Kritische component cruciaal

De kritische component is van essentieel belang. Deze brengt immers onderliggende waarden aan het licht. Van Woerkom (2003), die veel onderzoek doet naar werkgerelateerd leren, stelt dan ook dat goed functionerende medewerkers zich lerend gedragen. Ze doen niet alleen 'hun kunstje', maar stellen ook 'waarom'-vragen en zijn kritisch op zichzelf en de ander.

Kritisch reflectief werkgedrag definieert Van Woerkom als 'een set van verbonden activiteiten, individueel of in interactie met anderen, gericht op het optimaliseren van individuele of collectieve werkpraktijken, of op het kritisch analyseren en het proberen te veranderen van organisatie of individuele waarden'.

## Vijf vormen van kritisch reflectief teamgedrag

Wat houdt kritisch reflectief teamgedrag in de praktijk in? Er zijn vijf activiteiten te onderscheiden, die als een set met elkaar verbonden zijn (gebaseerd op Van Woerkom & Croon, 2008).

1. **Kritische mening delen:** kritische vragen stellen over elkaars manier van werken en suggesties doen over andere werkmethoden. Het openlijk kritiek hebben op de wijze van werken en organiseren wordt vaak vermeden uit angst om buiten de groep te vallen, niet competent gevonden te worden of om conflicten te vermijden.
2. **Openheid over fouten:** fouten kunnen helpen om verkeerde aannames te

corrigeren en routines te doorbreken. Het ontkennen of afdekken van fouten moet je zien te voorkomen. Gebruik fouten juist om ervan te leren.

3. **Vragen om feedback:** feedback geeft informatie over hoe je manier van werken door anderen wordt ervaren. Een belangrijke bron om te leren en prestaties te verbeteren. Hoe iemand zich openstelt voor feedback, anderen uitnodigt tot het geven van feedback en daarop reageert, zijn evenzoveel belangrijke indicatoren van diens reflectievermogen.
4. **Uitdagen van groepsdenken:** hardop zeggen dat je een groepsmening niet deelt. Kritische reflectie op normen en waarden die de rest van de groep omarmt, oogst vaak weinig waardering. Mensen die het aandurven, worden vaak gezien als 'lastpost'. 'Slijpsteen' is een betere kwalificatie: zulke collega's houden het team scherp.
5. **Experimenteren:** uitproberen van nieuwe werkmethoden en werkgedrag met als doel daarvan te leren. Bij experimenteren in het onderwijs gaat het erom algemene principes uit een onderwijsconcept te vertalen naar concreet handelen in de klas, om vervolgens de nieuwe methode en het nieuwe werkgedrag te implementeren.

## Drie succes/faalfactoren

Kritisch reflectief gedrag is geen vanzelfsprekende aangelegenheid. De literatuur (Evers, 2012; Runhaar et al., 2009; Truijten, 2012; Van Woerkom, 2003) noemt een aantal factoren die van invloed zijn. Afhankelijk van de invulling kunnen deze factoren bevorderend of belemmerend werken.

1. **Group-efficacy:** het gedeelde vertrouwen dat het team goed bezig is. Het wordt gevoed door geleverde prestaties en opgeloste problemen, de feedback die een team krijgt (van bovenaf en van andere teams) en de aanwezigheid van nieuwe kennis binnen het team. Ook sociale steun van collega's en leidinggevenden draagt bij aan het gedeelde vertrouwen.
2. **Werkverdeling:** zodanig dat de onderlinge afhankelijkheid tussen teamleden wordt versterkt. Immers: hoe meer je elkaar nodig hebt tijdens het werk, hoe meer er gecommuniceerd wordt. En dat bevordert weer het teamleren. Werkdruk doet daar juist afbreuk aan. Daarom is het goed om deze regelmatig bespreekbaar te maken.
3. **Participatiegraad:** ruimte hebben binnen een organisatie om daadwerkelijk te kunnen participeren. Opmerkingen als 'het management dicteert alles' of 'wij hebben als team weinig in de melk te brokkelen' zouden directies tot nadenken

moeten aanzetten. Een valkuil is 'schijnparticipatie'. Deze kan een averechts gevolg hebben: werknemers worden cynisch en trekken zich juist meer terug. Geen denkbeeldig gevaar, want 'ja zeggen en nee doen' is een cultuur die het onderwijs helaas niet vreemd is. Beter is transformationeel leiderschap – een stijl die zich kenmerkt door het uitdragen van een visie, aandacht en intellectuele stimulans – stimuleert het leergedrag binnen een team daarentegen. Kritisch reflectief gedrag is complex, vergt extra inspanning van het lerarenteam en wordt niet altijd op prijs gesteld. Gewoon meelopen is simpeler en daarom misschien verleidelijk. Maar dat staat gelijk aan de handdoek in de ring werpen. Zowel student, leraar als team verdienen beter. Ergo, ga je als team voor ontwikkeling, innovatie en verbetering van het onderwijs, houd elkaar dan regelmatig een spiegel voor.

## Enkele deskundigen

**Dr. Marianne van Woerkom**, universitair hoofddocent bij het departement Human Resource Studies, Universiteit van Tilburg.

## Bronnen

### Bekijk alle bronnen

- Evers, A., (2012). *Teachers' professional development at work and occupational outcomes: an organisational and task perspective*. Heerlen: Open Universiteit, Wetenschappelijk Centrum Lerarenonderzoek.
- Frietman, J., Kennis, R., & Hövels, B. (2010). *Het managen van informeel leren: Hoe ver kun je gaan? Een verkennende studie naar kwaliteitsmanagement van het informeel leren van leraren*. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Slegers, P. J. C. (2009). *De school als ontwikkelplek voor leraren: Een literatuuronderzoek naar organisatiefactoren die implementatie van nieuwe onderwijsconcepten bevorderen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Ropes, C. (2010). *Organizing professional communities of practice* [Academisch proefschrift]. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Taks, B. (2012). *Zicht op opleidingsteams binnen het beroepsonderwijs. Een onderzoek binnen het middelbaar beroepsonderwijs naar de invloed van kritisch reflectief gedrag en achtergrondkenmerken van opleidingsteams op de*

*kwaliteit van onderwijs.* 's-Hertogenbosch: CINOP.

- Truijen, K (2012). *Teaming teachers. Exploring factors that influence effective team functioning in a vocational education context* . Enschede: Universiteit Twente.
- Van de Berge, A. (2005). *Reflectie: wat is dat?* *Leren in Ontwikkeling*, 4, 24-27.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical Reflection at Work. Bridging individual and organizational learning* . Enschede: Universiteit Twente.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. A. (2008). Operationalising critically reflective work behavior. *Personnel Review*, 37, 317-331.