

# De uitdaging van teamleren in multidisciplinaire teams

## De invloed van teamidentificatie en psychologische veiligheid op teamleren

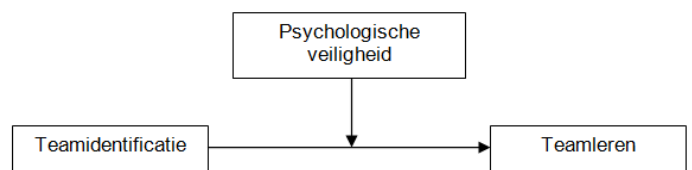
Door heel Nederland worden multidisciplinaire teams ingezet voor de begeleiding en behandeling van mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen. Multidisciplinair werken maakt dat er vanuit verschillende perspectieven verschillende expertise wordt ingebracht. Het blijkt echter moeilijk om diversiteit in teams te managen en de kennis en ervaring die mensen meenemen optimaal te benutten. Teamleren, als vorm van informeel leren, wordt gezien als sleutel tot effectief en efficiënt samenwerken. Teamleren gaat echter niet vanzelf en zeker in multidisciplinaire teams is teamleren een uitdaging. Hoe kom je in een multidisciplinair team tot teamleren, en daarmee tot betere teamsamenwerking en een continu proces van expertiseontwikkeling?

### Arno Toonen

Om meer inzicht te krijgen in deze vragen heeft Arno Toonen, opleidingsadviseur bij de Amarant Groep, onderzoek gedaan naar teamleren binnen F-ACT teams. F-ACT staat voor Flexibele Assertive Community Treatment. Het gaat hierbij om multidisciplinaire ambulante teams die begeleiding en behandeling bieden aan mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen.

### *Teamleren is moeilijk en vraagt om het aangaan van sociale risico's*

Teamleren gaat over het delen van informatie, feedback vragen, kritische vragen stellen en het uitwisselen van perspectieven, om zo tot nieuwe gedeelde inzichten en kennis te komen. Dit is, in andere woorden, het gezamenlijk construeren van kennis. Teamleren gebeurt echter niet zomaar, het is moeilijk en het vraagt dat teamleden sociale risico's aangaan. Teamleren is daarbij een extra uitdaging wanneer men te maken heeft met diversiteit in expertises. Er moet daarom iets zijn wat individuen motiveert om een collectief leerproces aan te gaan. De verwachting van het onderzoek was dat teamidentificatie het teamleren positief beïnvloedt. Er is daarom onderzocht of er meer teamleren plaats vindt als de teamleden zich meer identificeren met het team. Zoals gezegd vraagt teamleren van de teamleden dat ze sociale risico's aangaan. Ook teamidentificatie vraagt dat een



Figuur 1. Onderzoekmodel met onderzochte relaties

teamlid zich verbindt en zich dus kwetsbaar opstelt. Dit doet veronderstellen dat een psychologisch veilige omgeving van belang is. Om die reden is onderzocht hoe psychologische veiligheid de relatie tussen teamidentificatie en teamleren beïnvloedt.

### Teamleren

Teamleren bestaat drie processen. Ten eerste het proces van individueel betekenis geven aan nieuwe informatie, inzichten, en ervaringen. Dit proces noemen we constructie. Ten tweede het proces waarin de teamleden relevante informatie delen. Deze informatie wordt dan aangevuld door de andere teamleden en zo gezamenlijk verder ontwikkeld. De teamleden luisteren daarbij naar elkaars inbreng en als er iets onduidelijk is wordt er om

### *Mensen willen het positieve beeld wat collega's van hen hebben behouden, zij zullen daarom conflicten vermijden*

uitleg gevraagd. Hieruit worden conclusies getrokken en zo komt het team tot co-constructie. Om als team tot nieuwe gedeelde inzichten en kennis te komen is het van

belang dat er naast constructie en co-constructie een constructief conflict plaats vindt. Dit is het derde proces van teamleren. Constructief conflict betekent dat de teamleden elkaar kritische vragen stellen, de discussie aangaan, en zo de verschillende ideeën, perspectieven en kennis verwerken tot nieuwe gedeelde kennis. De drie processen samen maken dat we van teamleren spreken.

### Teamidentificatie

Teamidentificatie gaat over het delen van waarden, doelen, attitudes en gedrag met andere teamleden. Teamleden die zich identificeren met hun team, definiëren hun individuele identiteit met de kenmerken die typisch zijn voor het team. Als voorbeeld, een teamlid dat zich identificeert met een team wat gezien wordt als zelfstandig en professioneel, zal zichzelf ook als zelfstandig en professioneel beschrijven. Uit eerder onderzoek blijkt dat teamleden bij een hoger niveau van teamidentificatie meer leergedrag laten zien en ook betere prestaties leveren.

### Psychologische Veiligheid en Teamleren

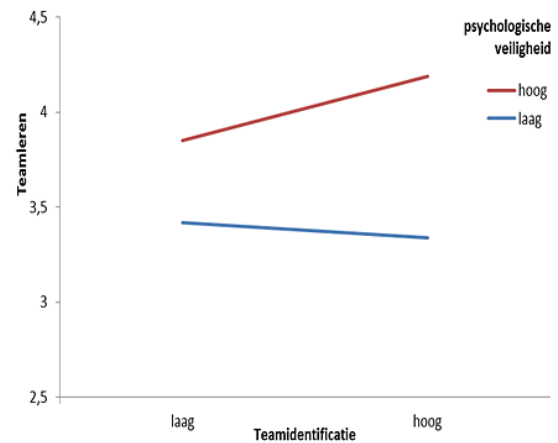
Psychologische veiligheid gaat over het idee dat je collega's ervoor open staan als je om hulp vraagt en je er niet op zullen afrekenen als je een fout bespreekbaar maakt. Een psychologisch veilige omgeving maakt het mogelijk om problemen aan te kaarten en nieuwe ideeën en inzichten in te brengen. Dit zijn gedragingen die de eerder genoemde teamleerprocessen constructie en co-constructie mogelijk maken. Bij het constructieve conflict is het iets complexer. De meeste mensen willen het positieve beeld wat andere teamleden van hen hebben behouden, zij zullen daarom sociaal risicovol gedrag, zoals feedback

*Het is belangrijk dat een teamlid gewaardeerd wordt als lid van de groep*

geven of een discussie aangaan vermijden. Zoals we eerder besproken hebben is het voor teamleren juist van belang dat teamleden deze sociaal risicovolle situaties aangaan.

### Psychologische Veiligheid en Teamidentificatie

We hebben nu gezien dat psychologische veiligheid van invloed is op teamleren. Daarnaast heeft psychologische veiligheid ook invloed op de teamidentificatie van een teamlid. Identificatie van een teamlid gebeurt in zijn denken, voelen en handelen. De reactie die het team geeft op dit identificatiegedrag is echter van grote invloed. Het is belangrijk dat het identificatiegedrag beantwoord wordt en dat het teamlid gewaardeerd wordt als lid van de groep. Dit wordt sociale validatie genoemd. We kunnen daarom veronderstellen dat een psychologisch veilige



Figuur 2. De invloed van teamidentificatie bij hoge en lage psychologische veiligheid

omgeving positief werkt op de teamidentificatie van de teamleden.

### Onderzoek

Voor het onderzoek hebben 128 F-ACT medewerkers van diverse organisaties in Nederland een vragenlijst over teamleren, teamidentificatie, en psychologische veiligheid ingevuld. De resultaten bevestigen de hypothese dat relatie tussen teamidentificatie en teamleren positief is. Uit de analyses blijkt verder dat de invloed van teamidentificatie afhankelijk is van de psychologische veiligheid die in een team ervaren wordt. Bij een hoge psychologische veiligheid blijkt de invloed van teamidentificatie op teamleren positief. De invloed van teamidentificatie op teamleren blijkt echter negatief wanneer de psychologische veiligheid in een team laag is (zie Figuur 2).

### Conclusies

Werken in multidisciplinaire teams wordt veelvuldig ingezet in organisaties. Het is een belangrijke en actuele uitdaging voor organisaties om deze multidisciplinaire teams effectief en efficiënt te laten samenwerken. Om die reden is het belangrijk om kritisch te kijken naar de factoren die ervoor zorgen dat teams optimaal functioneren. Binnen teams zoals de onderzochte FACT-teams geldt dit in het bijzonder, omdat de multidisciplinaire teamsamenstelling een kernaspect van de F-ACT methodiek is.

*In een psychologisch veilige omgeving zal teamidentificatie de teamleden motiveren om teamleerprocessen aan te gaan.*

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat teamidentificatie een positieve invloed heeft op teamleren. Het is echter van belang dat de teamleden

voldoende psychologische veiligheid ervaren. Dit is te verklaren vanuit het perspectief op teamidentificatie als emotioneel belang. Een teamlid dat zich sterk identificeert met zijn team heeft veel belang bij de teamdoelen. In een psychologisch veilige omgeving zal dit de teamleden motiveren om actief de teamleerprocessen aan te gaan. In een psychologisch onveilige omgeving kan een teamlid dat zich sterk identificeert belang voelen bij een eventuele *status quo* in het team. Het emotionele belang wat voortkomt uit teamidentificatie zal dan de teamleer-processen blokkeren. Hiermee wordt aangetoond dat psychologische veiligheid een belangrijke voorwaarde is om het effect van teamidentificatie positief te laten zijn.

### Praktische Implicaties

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de specifieke context van F-ACT teams. Omdat dit onderzoek deels voortbouwt op bestaand literatuur en omdat het voor een gedeelte eerder onderzoek bevestigt is het aannemelijk dat de inzichten generaliseerbaar zijn naar andere multidisciplinaire teams.

Deze studie bevestigt het belang van teamidentificatie binnen een werkcontext. Teamidentificatie is in de huidige tijd een grote uitdaging, teams wisselen sneller en teamleden zijn lid van meerdere teams. Identificatie kan gestimuleerd worden door gedeelde ervaringen op te doen en door teambuilding. Dit zal echter niet toereikend zijn om tot teamleren te komen. De psychologische veiligheid die teamleden ervaren beïnvloedt het effect wat bereikt kan worden door teamidentificatie te stimuleren.

### Leidinggevend en dienen een teamcultuur te creëren die tolerant is tegenover sociaal-risicovol gedrag

Het gedrag van de leidinggevende heeft veel invloed op het idee van teamleden wat ze wel of niet kunnen doen of zeggen in het team. Leidinggevend en hebben de mogelijkheid om teamidentificatie en teamleren te bevorderen. Ze dienen daarvoor een teamcultuur te creëren die tolerant is tegenover sociaal-risicovol gedrag. Teamidentificatie kan versterkt worden door het stimuleren van wederzijdse afhankelijkheid tussen teamleden. Dit kan door teams een gedeelde geschiedenis op te laten bouwen door langere tijd verbonden te zijn aan elkaar, en door het contact tussen teamleden in kwantiteit en kwaliteit te laten toenemen. Leidinggevend en dienen, in het bijzonder in multidisciplinaire teams, een psychologisch veilige context creëren. Dit kan door bereikbaar en betrokken te zijn, zelf om feedback te vragen, fouten toe te geven en deze bespreekbaar te maken.

### Interventies op maat

Om de inzichten uit dit onderzoek toe te passen is het van belang om ze te vertalen naar de specifieke werkcontext. Daarbij zal per team onderzocht moeten worden welke factoren de teamidentificatie en psychologische veiligheid bedreigen of versterken. Interventies moeten op maat gepleegd worden om zo met zorgvuldigheid de uitdaging van teamleren in multidisciplinaire teams aan te gaan.

### Literatuur

Van den Bossche, P., Gijssels, W., Segers, M., Woltjer, G., & Kirschner, P. (2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283-301.

Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.

Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.

Rosendaal, B., & Bijlsma-Frankema, K. Working Alone Together: Team Identification and Knowledge Sharing by Teachers, *Paper proposal International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC)* 26-28 April 2009, Amsterdam, the Netherlands

Van der Vegt, G.S., & Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3).

**Arno Toonen** is opleidingsadviseur binnen de Amarant Groep. Hij geeft trainingen in emotiemanagement en mentale weerbaarheid. Hij begeleidt en adviseert teams bij processen van teamleren en werkplekleren. Dit artikel is een bewerking van zijn masterthesis in kader van de studie onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht.

meer informatie?  
a.toonen@amarantgroep.nl  
06-26554906

