

Van theorie naar praktijk

BLITS: Begeleid Leren In Teams

Werken in teams is meer en meer de normale gang van zaken in vele bedrijven. De voordelen van goed functionerende teams zijn onmisbaar in veel organisaties. De BLITS-methodiek gebruikt de kracht van teamwerk om werknemers te laten leren van en met elkaar.

Elisabeth Raes, Marlies Briers, Luk Indestege & Eva Kyndt

De BLITS-methodiek werd ontwikkeld als alternatief voor klassieke opleidingen, in het kader van een project gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en het Vlaams Cofinancieringsfonds. Leren doe je namelijk niet enkel in een klas of achter je computer. Samen werken in een team kan heel leerrijk zijn, als het in een context gebeurt waarin gezamenlijk leren ondersteund wordt. Het BLITS-project formuleert een nieuwe aanpak voor het stimuleren van leerprocessen voor medewerkers van organisaties en bedrijven, ook voor KMO's (kleine of middelgrote ondernemingen). In het bijzonder biedt de BLITS-aanpak een scenario en tools, die bedoeld zijn voor (bedrijfsinterne of externe) begeleiders. In het BLITS-scenario wordt aangegeven hoe een (tijdelijk en thematisch) team van medewerkers in een bedrijf of organisatie een sterk leerproces kan doormaken, terwijl ze een gezamenlijk probleem of gezamenlijke uitdaging aanpakken. Zo gaan kennisverwerving, probleemoplossing en competentieverhoging hand in hand. Deze aanpak zorgt ook voor een directe inbedding van de (vaak moeilijke) transfer van leerresultaten, omdat het probleem op de werkvloer zelf wordt aangepakt.

Deze methodiek werd opgebouwd op basis van wetenschappelijke literatuur, waarbij de kernelementen die uit de literatuur naar voren kwamen, werden vertaald naar de praktijk. In deze bijdrage lichten we deze theoretische kernelementen evenals hun vertaling toe. Daarnaast beschrijven we één van de BLITS-pilotprojecten: 'De ombouw en reiniging van productielijn 2 bij Rabbit' (zie kader).

Pilotproject Rabbit

Rabbit is een voedingsbedrijf gespecialiseerd in de productie van groenten- en pastaslaatjes. Rabbit telt 52 werknemers en is gevestigd in Diest (B).

'In ons bedrijf hebben we heel sterk te maken met seizoenspieken, vanaf april (het betere weer) willen mensen meer slaatjes eten en komen er in ons bedrijf meerdere interim's en nieuwelingen binnen. Het ombouwen en reinigen van de productielijnen verloopt niet altijd even vlot. Een aantal operators heeft dat goed onder de knie, maar hoe breng je deze kennis over bij alle medewerkers, dus ook de nieuwelingen die onder tijdsdruk in de drukste periodes van het jaar moeten werken?'

'Dit was een probleem waar we al geruime tijd mee zaten, zonder een pasklare oplossing. Toen werd ons de BLITS-aanpak voorgesteld, dat leek ons het proberen waard. De kennis die we niet in een geschikte vorm vonden op de opleidingsmarkt, was wel verspreid aanwezig op onze werkvloer. Onze BLITS-groep heeft die kennis bijeen gepuzzeld en toegankelijk gemaakt via een goed hanteerbare handleiding en instructiefiches, en ze heeft verschillende zaken visueel gemaakt op de werkvloer zelf. Op die manier is leren fijn en effectief... en niet tijdrovend.'

Een team?

Voordat we dieper ingaan op de BLITS-aanpak verduidelijken we wat we verstaan onder een 'team'. Een team onderscheidt zich op verschillende manieren van een groep (bijvoorbeeld een supportersgroep of een

klasgroep). Een groep wordt gekenmerkt door het feit dat de leden verenigd zijn door eenzelfde sociale identiteit. Een team heeft bovenop deze sociale identiteit een *gemeenschappelijk doel waarbij ze elkaar nodig hebben om dit doel te bereiken*; dit wordt ook wel interdependentie genoemd. Met andere woorden, teamleden ervaren door de aard van hun gemeenschappelijke taak, dat het nodig is om samen te werken om hun doel te bereiken. Voor het creëren van een context van interdependentie is het ook belangrijk dat er genoeg individuele verantwoordelijkheid aanwezig is binnen het team, opdat ieder teamlid een actieve rol zal opnemen en dus een deel van het werk doet (Cohen & Bailey, 1997).

Teamleren?

Wanneer teamleden gezamenlijk aan een taak werken, treden verschillende processen in werking. Naast het werken aan de taak leren teamleden elkaar beter kennen, waardoor ze elkaars sterktes en zwaktes ontdekken. Dit leidt ertoe dat de samenwerking vlotter kan lopen. Met andere woorden, ze leren als team te functioneren in plaats van als aparte individuen die samen aan een taak werken. Uiteraard zullen de teamleden ook meer leren over de taak zelf: zowel van elkaar – want elk teamlid heeft bepaalde kennis in huis – als met elkaar, want ze zullen ook als team kennis opbouwen.

‘We hebben beter leren samenwerken’
(deelnemer BLITS-project)

Teamleren wordt dan ook samengevat als een proces waarbij de leden van een team bijleren, groeien en transformeren als individu *en* als team. Teamleden leren door met elkaar in gesprek te gaan, feedback te geven en te discussiëren over verschillen in meningen. Hierbij spelen het delen van informatie, voortbouwen op elkaars input en vooral de mogelijkheid om op een constructieve manier om te gaan met de verschillende meningen en inzichten binnen het team, een belangrijke rol. Deze zogenaamde teamleergedragingen zorgen er niet alleen voor dat het team en de teamleden kennis en vaardigheden opdoen, maar ook dat de aard van de samenwerking binnen het team evolueert, waardoor de werking van het team kan verbeteren (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010; Dochy, Gijbels, Raes & Kyndt, 2014). Teamleren kan echter ook aanleiding geven tot ongewenste veranderingen, waardoor het team minder goed gaat functioneren. In de literatuur worden drie basis teamleerprocessen onderscheiden die groei stimuleren, namelijk (1) het *delen* van kennis, competenties, meningen, ideeën; (2) *co-constructie* van gedeelde kennis en (3) *constructief conflict* of een (hevige) discussie die start vanuit diversiteit van de verschillende teamleden en die leidt tot een (tijdelijke) overeenstemming (Decuyper et al., 2010; Van den Bossche et al., 2006). Door de aanwezigheid



van deze teamleerprocessen wordt er gedeelde kennis van verschillende aard opgebouwd en zal een team beter presteren (Dochy et al., 2014).

Begeleid Leren In Teams (BLITS)

Het zijn de bovenstaande teamleerprocessen die de basis zijn voor BLITS. BLITS is een nieuwe opleidingsvorm die naast de klassieke trainingsvormen bestaat en die door zijn onderscheidende benadering vooral wil inzetten op het rendabel gebruiken en doorgeven van het meest krachtige bedrijfskapitaal, namelijk: de aanwezige kennis in het bedrijf. De BLITS-methodiek bevindt zich in het midden van het continuüm tussen formeel en informeel leren. Enerzijds wordt er tijd en ruimte gecreëerd om te leren (formeel leren), anderzijds zijn de (leer)doelen, activiteiten en verwachte leeruitkomsten, zeker aan de start van een BLITS-traject, minder vastgelegd dan bij een formeel georganiseerde training. Daarnaast is de interactie die tussen teamleden ontstaat een essentiële conditie voor informeel leren. Uit onderzoek blijkt dat coöperatie, communicatie en interactie, feedback, evaluatie, participatie, reflectie, coaching en informatie de belangrijkste condities zijn voor het informeel leren van werknemers (Kyndt, Dochy & Nijs, 2009). De condities die informeel leren kunnen bevorderen, zullen dus ook gunstig inwerken op het BLITS-project dat plaatsvindt op of bij de werkvloer.

De bouwstenen van BLITS

- Diversiteit van teamleden (verschillende functies, anciënniteit, kennis, ...).
- Gemeenschappelijk doel voor het team.
- Zelfsturende teams, waarin de functionele hiërarchie losgelaten wordt.
- Eigenaarschap van de ‘leer-nood’: Vertrekken vanuit een concrete ervaring op de werkvloer.
- Een cruciale rol van een facilitator (geen inhoudsdeskundige, maar een procesbegeleider).
- Teamleerprocessen stimuleren, meer dan kennis laten inbrengen door een externe expert.
- Leren op de werkvloer.

Goed voor teamleren = centraal in BLITS

De algemene opzet en de verschillende fases van het BLITS-traject werden gebouwd op inzichten uit de wetenschappelijke literatuur. Binnen deze paragraaf benadrukken we welke principes een centrale rol spelen binnen de opzet van het BLITS-traject, want teams komen natuurlijk niet zomaar tot leren. Op basis van een grondige literatuurstudie over teamwerk, werden verschillende voorwaarden gesteld aan de context, samenstelling en opzet van een BLITS-team, die het ontstaan van teamleerprocessen kunnen faciliteren (zie ook kader Bouwstenen).

In de eerste plaats hebben de leden van het BLITS-team een *gemeenschappelijk doel*, namelijk het oplossen van het vooropgestelde probleem en de bijhorende leervraag waarmee de werknemers in het bedrijf en dus ook de teamleden van het BLITS-team geconfronteerd worden. Het feit dat dit probleem ontleend wordt aan de werkvloer zorgt voor eigenaarschap bij de teamleden. Dit eigenaarschap over de leervraag en de leer-situatie geeft de intrinsieke motivatie een duidelijke boost (Decuyper et al., 2010). Het gevoel zelf bijgedragen te hebben aan de oplossing van een probleem op de werkvloer en het creëren van bijvoorbeeld een nieuwe aanpak werkt bijzonder sterk, vooral bij kortgeschoolden, die meestal minder in andere opleidings-trajecten worden betrokken (Kyndt, Dochy, Onghena & Baert, 2013). Het presenteren van de resultaten aan het management en aan collega's tijdens het 'toonmoment' vormt de kers op de taart. Door het toonmoment worden de resultaten bekend gemaakt bij een breder publiek. Dat ondersteunt de erkenning en de transfer van de resultaten op langere termijn.

De BLITS-teams worden opgezet als *zelfsturende teams*. Ze krijgen zelf de verantwoordelijkheid over onder andere planning, inhoudelijke invulling, het eindproduct, de samenstelling van het team, het inroepen van externe hulp, etc. Er wordt aangeraden om een zogenaamd interdisciplinair team te vormen. Interdisciplinair kan hier breed opgevat worden, er wordt gestreefd naar een diverse samenstelling waarbij werknemers van verschillende afdelingen, niveaus en specialisaties betrokken worden. Een dergelijke samenstelling van het team zorgt ervoor dat ieder teamlid zijn eigen inbreng en verantwoordelijkheid kan nemen en dat de resultaten rijk zijn dankzij de diverse invalshoeken. Het is echter belangrijk dat elk teamlid, ongeacht zijn achtergrond of functie, binnen het team als gelijke wordt beschouwd. Het beste idee kan soms namelijk uit een onverwachte hoek komen. Deze gelijkwaardigheid en interdisciplinaire samenstelling dragen bij tot de empowerment van de teamleden, wat wederom bijdraagt tot de motivatie en engagement van de teamleden ten aanzien van het project.

Het BLITS-team bij Rabbit bestond uit een mix van nieuwelingen, technische operatoren, administratief

Faciliteren: geen eenvoudige opdracht

Enkele kenmerken:

- Niet instrueren, de facilitator draagt geen kennis of oplossingen aan.
- Begeleiden van het proces in plaats van inhoudelijke expertise aanreiken.
- (Veilig) kader scheppen voor teamleergedragingen.
- Vertrouwen krijgen, geven en onderling stimuleren.
- Gepaste interventies doen op het gepaste moment.
- Reflectie stimuleren.
- Motiveren, aanmoedigen.

personeel, etc. De groep bestond uit één facilitator en zes deelnemers: een operator, een teamleader, een reserve teamleader, een techniek, een HR-assistent en een administratief bediende. De facilitator bezocht het bedrijf en begeleidde het team eenmaal per week. De werknemers kregen dan de kans om hun werk op te schorten en zich anderhalf uur te concentreren op het BLITS-project.

Ten slotte is er een zekere *maturiteit* (volwassenheid) binnen een team nodig om een context te creëren waarin teamleerprocessen kunnen voorkomen. Zo is de aanwezigheid van voldoende *psychologische veiligheid* een belangrijk aspect van deze context (Decuyper et al., 2010). Psychologische veiligheid verwijst naar de ervaring en beleving van de teamleden dat ze niet afgestraft zullen worden wanneer ze zogenaamd risicovol gedrag vertonen, zoals het ter discussie stellen van een gevestigde werkprocedure of regel (Edmondson, 1999). Ook andere voorwaarden voor teamleergedragingen zijn vaak pas aanwezig bij groepen met een zekere maturiteit als groep, zoals bijvoorbeeld het gevoel dat ze als groep in staat zijn om hun taak tot een goed einde te brengen (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008). Hoe meer een groep ontwikkeld is, hoe groter de kans dat de verschillende voorwaarden aanwezig zijn die samenhangen met meer teamleergedragingen (Raes, Kyndt, Decuyper, Dochy & Van den Bossche, in press). Hoewel er evidentie is voor het feit dat teams die langer samenwerken beter ontwikkeld zijn, is tijd niet de ultieme garantie voor beter ontwikkelde groepen (Wheelan & Davidson, 2003). Bovendien toonde onderzoek aan dat wanneer teams weten welke ontwikkeling ze zullen doormaken en met welke obstakels of conflicten ze geconfronteerd zullen worden, ze zich gemakkelijker en vlotter zullen ontwikkelen als groep (Raes et al., in press).

Om ervoor te zorgen dat een BLITS-team in zo kort mogelijke tijd zo efficiënt mogelijk kan functioneren, besteedt de facilitator de nodige aandacht aan het be-

wust maken van de groep van zijn ontwikkeling. De facilitator heeft als opdracht om het BLITS-team te begeleiden naar een oplossing van het gestelde probleem en een context te scheppen waarin leren mogelijk wordt. Om dit laatste te kunnen doen, is het noodzakelijk dat de facilitator een ervaren groepswerker is. Bovendien bleek uit de verschillende pilotprojecten, waarbij de facilitatoren soms inhoudelijke experts waren en soms niet, dat de facilitator bij voorkeur geen expert is over het gekozen onderwerp. Een facilitator die geen inhoudelijk expert is, kan zijn/haar aandacht ten volle besteden aan het begeleiden van groepsprocessen, zonder in de verleiding te komen om zijn of haar eigen idee op te leggen, dat dan immers niet vanuit de werkvloer naar voren komt. De BLITS-methodiek voorziet in verschillende tools waarmee de facilitator aan de slag kan gaan om het team op een vlotte manier door de vijf voorziene fases te leiden, die we hierna nader bespreken.

De facilitator bij Rabbit was een externe begeleider die geen expertise bezat over het ombouwen en reinigen van productielijnen. Hierdoor kon ze gestructureerd werken en stap voor stap vooruit gaan. Ze toonde 'verwondering', maakte duidelijk dat sommige aspecten niet vanzelfsprekend zijn en zorgde ervoor dat de teamleden elkaar stimuleerden om aan bod te komen. Haar voornaamste taak was om de juiste vragen te stellen om de groepsleden aan te zetten tot reflectie en leergedrag. Zij inspireerde het team en introduceerde allerlei vragen en werkvormen, maar geen oplossingen (zie ook kader Faciliteren).

De BLITS-methodiek: Uitwerking van het traject

Een BLITS-traject bestaat uit vijf fases (Zie kader De fases van BLITS) en vertrekt vanuit een concreet probleem of uitdaging op de werkvloer. Bijvoorbeeld een vernieuwing, een procedure die niet efficiënt is, etc.

'We luisteren beter naar elkaar!'

(deelnemer BLITS-project)

De *voorbereidende fase*, die 'context' wordt genoemd, start wanneer de opleidingsverantwoordelijke binnen een bedrijf dit signaal opvangt. Als hij/zij het probleem geschikt vindt voor de BLITS-methodiek, wordt een overleg georganiseerd met alle verantwoordelijken (de verantwoordelijke van de afdeling, het management) om het aan te pakken probleem en de leerverwachtingen voor het team zo duidelijk mogelijk te formuleren. Vervolgens gaat hij/zij op zoek naar een facilitator. Bij de case van Rabbit focuste het team zich op het probleem met betrekking tot de ombouw en reiniging van een productielijn. Tijdens drukke periodes zijn er namelijk veel interims en/of nieuwelingen, waardoor de ombouw en reiniging niet zo vlot verloopt. Vooral de ploegoverdracht gebeurde niet voldoende uniform en

De fases van BLITS

- Voorbereiding: BLITS is geschikt voor ons en voor de opleidingsvraag.
- Fase 1. Afbakening: Bepalen algemene lijnen van het BLITS-project.
- Fase 2. Start: Samenstelling van de groep, verdere afbakening, teamvorming.
- Fase 3. Inhoud: Werken aan het project en leerfase.
- Fase 4. Afsluiten: Resultaten presenteren en inbedden in de organisatie.

gestructureerd. Sommige operatoren hebben dit goed onder de knie, anderen niet en vooral de kennisoverdracht verliep niet naar behoren. BLITS werd ingeschakeld om de werknemers afstand te laten nemen van de dagelijkse en gewoontelijke routine, om ze te laten reflecteren over deze overdracht en om samen te zoeken naar manieren om de kennis van het proces onder tijdsdruk over te brengen.

In een *eerste fase*, die 'afbakening' wordt genoemd, zal de opdrachtgever, na analyse van het probleem en in overleg met de opleidingsverantwoordelijke, een team van medewerkers met verschillende achtergronden samenstellen die specifieke competenties of kennis hebben die relevant zijn voor het oplossen van het probleem. Dit leidt ertoe dat traditionele hiërarchieën doorbroken worden: zo kan het zijn dat bijvoorbeeld de bedrijfsleider heel nauw samenwerkt met mensen van de werkvloer in het kader van een BLITS-traject. Eerder werd aangegeven dat bij Rabbit een zeer gevarieerd team, bestaande uit zes medewerkers van de werkvloer, werd samengesteld. De facilitator gaf meteen aan dat hiërarchie geen rol speelde in de groep en dat alle vragen gesteld mochten worden. Dit resulteerde in een verhoogd vertrouwen en respect voor elkaar.

'Dingen die nieuw zijn voor iemand in de groep, worden dan op de vloer meteen uitgelegd'

(deelnemer BLITS-project)

De *tweede fase* bestaat uit de opstart van het BLITS-team. In deze fase leren de deelnemers het doel en de leervraag kennen en indien nodig aanpassen aan de gezamenlijke behoeften. Op die manier ontstaat er eigenaarschap. De deelnemers stellen een projectplan op en verzamelen een overzicht van de aanwezige kennis in de groep. In deze fase is het zelfs mogelijk dat de deelnemers nog aanpassingen van de groep voorstellen: er kunnen teamleden bijkomen of afvallen. Bij



Rabbit bleef de samenstelling van het team stabiel over het gehele traject. De BLITS-aanpak bij Rabbit begon met een (te) breed geformuleerd probleem (reinigen van productielijnen en opvang van nieuwelingen), om nadien meer te focussen en gericht te werken aan de handleiding en visuele tekens (zie hieronder). Dat leidde aanvankelijk tot wat onduidelijkheid en ongerustheid, die weer verdween na bijsturing.

Vervolgens komt in de *derde fase*, die 'inhoud' wordt genoemd, het team op regelmatige basis samen (bijvoorbeeld elke week). De groep bij Rabbit kwam in totaal tien maal samen gedurende ongeveer 1,5 uur. Tussendoor waren er ook diverse informele BLITS-acties en overlegbijeenkomsten zonder de aanwezigheid van de facilitator. Deelnemers aan het project namen bijvoorbeeld meer tijd op de werkvloer om de instructies uit te leggen. De focus van de groep werd ondersteund door een duidelijk verslag van de bijeenkomsten.

In de *vierde fase* ('afsluiten') krijgt het BLITS-team tijd en middelen om de meest passende oplossing voor het gestelde probleem te co-construeren. Hierbij kan echter opgemerkt worden dat, in tegenstelling tot een klassieke opleiding, de werknemers de werkvloer niet of slechts beperkt verlaten waardoor vaak de nodige tijd en middelen beperkter zijn. De werknemers kwamen bij Rabbit telkens kort en krachtig samen. Dit omdat het werk bleef doorlopen en de concentratie moeilijk langer vastgehouden kon blijven. Het resultaat van het BLITS-project bij Rabbit was een handleiding voor de ombouw en reiniging voor lijn twee, in de vorm van instructiefiches. Deze handleiding is aanpas-

baar op basis van technische veranderingen. Daarnaast stelde het team ook een aantal visuele tekens ter verduidelijking op, die op de machines en werkvloer zelf werden aangebracht om de nieuwe medewerkers sneller wegwijs te maken in de procedure van het ombouwen en reinigen van de productielijn.

'Ik wou dat ik terug nieuw was' (deelnemer BLITS-project)

Deze laatste, maar zeer belangrijke, fase houdt ook het afsluiten van het project in. De opgebouwde kennis wordt vastgelegd en er wordt afgesproken hoe die geborgd kan worden. Het groepsproces wordt geëvalueerd en er worden afspraken gemaakt voor de lange termijn opvolging en evaluatie. De BLITS-teamleden krijgen de kans om de resultaten te delen met de rest van het bedrijf door middel van een 'toonmoment'. Een zeer belangrijke factor van erkenning voor de geleverde leerinspanning is dat het succes gevierd wordt met de betrokkenen.

Het toonmoment bij Rabbit was een succes. De directie was in groten getale aanwezig en toonde haar interesse in het project. De BLITS-teamleden kwamen uitgebreid aan bod en beantwoordden de vragen die gesteld werden, ondanks hun beperkte ervaring met presenteren. Het resultaat werd zeer positief ontvangen. De bedoeling is dat de resultaten verankerd worden in de dagelijkse werking van de organisatie. Rabbit heeft een bepaalde systematiek ontwikkeld om nieuwelingen te instrueren, voornamelijk voor en na de opstart van een productielijn, maar ook bij eventuele verstoringen.

Niet alleen het resultaat, maar ook het teamleren was belangrijk. Op basis van gesprekken met verschillende werknemers van het bedrijf alsook met de bedrijfsleiding konden verschillende andere (aanvankelijk onvoorziene) leeruitkomsten worden vastgesteld. Zo werd er een verandering van attitude gerealiseerd; er werd geleerd om meer systematisch te werken. Daarnaast werd er geleerd dat niet alles vanzelfsprekend is. Deelnemers gaven aan dat ze leerden samenwerken, luisteren naar elkaar, vragen te stellen en rustig te blijven, elkaar hulp te bieden, van elkaar te leren en de BLITS-resultaten mee te nemen in de productie door elkaar zaken te tonen die ze nog niet wisten.

Er kan worden gesteld dat het Rabbit-team het niveau van een goed presterend team bereikte. Dit is een zeer goed resultaat, omdat niet elk team zo ver komt (Raes et al., in press; Wheelan et al., 2003). Deze prestatie hangt dan ook samen met de bouwstenen van het BLITS-traject: de leer-nood was aanwezig omdat de werknemers zelf geconfronteerd werden met de moeilijke ombouw van de productielijn. De oplossing werd door diverse werknemers zelf op maat van het bedrijf

gemaakt. Doordat de facilitator geen inhoudelijke expertise had, kon zij zich volledig richten op het faciliteren van de teamleerprocessen, om zo de werknemers te stimuleren en zelf tot oplossingen te laten komen. Tot slot zorgde het geslaagde toonmoment ervoor dat de werknemers trots waren op wat ze bereikt hadden en zich hiervoor erkend voelden. Hierdoor waren ze gemotiveerd om met de door hen ontwikkelde handleiding en visuele tekens aan de slag te gaan, in plaats van in hun oude routine te vervallen.

'Bedankt dat ik hieraan mocht deelnemen, ik heb immers geen diploma en het was voor mij een hele eer om hieraan te mogen meewerken. Ik ben fier op wat we bereikt hebben.'

(deelnemer BLITS-project)

Dankbetuigingen

De projectpartners wensen het Europees Sociaal Fonds en het Vlaams Cofinancieringsfonds te bedanken voor de financiële ondersteuning die het toeliet om het huidige project te realiseren. Daarnaast wensen de auteurs de collega's van de stuurgroep, Herbert Matthys (IPV), Pieter Verhaert (VOV), Stefan Lycops (KHLim), Tinne Vliers (IVOC), Joris Verhees (KHLim) en Hannelore Biebau (COBOT) te bedanken voor de fijne samenwerking en bijdrage aan dit artikel. ●

Meer informatie

Alle informatie over de BLITS-methodiek (inclusief handleiding, tools en literatuur) vind je terug op www.blits-teamleren.be.

Literatuur

- Cohen, S.G. & D.E. Bailey (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Decuyper, S., F. Dochy & P. van den Bossche (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5, 111-133. Doi:10.1016/j.edurev.2010.02.002
- Dochy, F., D. Gijbels, E. Raes & E. Kyndt (2014). Team learning: Research in education and professional contexts. In: S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (eds.), *International Handbook of Research in Professional Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer. ISSN: 2210-5549
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Kyndt, E., F. Dochy & H. Nijs (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21, 369-383. Doi:10.1108/13665620910966785
- Kyndt, E., F. Dochy, P. Onghena & H. Baert (2013). The learning intentions of low-qualified employees: A

multilevel approach. *Adult Education Quarterly*, 63 (2), 165-189.

- Mathieu, J., M.T. Maynard, T. Rapp & L. Gilson (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Raes, E., E. Kyndt, S. Decuyper, P. Van den Bossche, F. Dochy & E. Degraeve (submitted). An exploratory study of group development and team learning. *Human Resource Development Quarterly*.
- Van den Bossche, P., W.H. Gijsselaers, M. Segers & P.A. Kirschner (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37, 490-521.
- Wheelan, S.A., B. Davidson & F. Tilin (2003). Group development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34, 223-245. Doi:10.1177/1046496403251608



Drs. Elisabeth Raes is PhD student in de onderzoekseenheid Arbeids- & Organisationspsychologie, en Opleidingskunde aan de KU Leuven. In haar onderzoek focust ze zich op teamontwikkeling en teamleren in projectteams.
E-mail: elisabeth.raes@ppw.kuleuven.be



Marlies Briers studeerde af als master in arbeids- en organisationspsychologie aan de KU Leuven. Ze liep in het kader van haar opleiding stage bij VOV, waar ze betrokken was bij het BLITS-project.



Ir. Luk Indestege is medewerker van de groep TOOL (Training, Opleiding, Ontwikkelen en Leren). Zijn praktijkonderzoek spitst zich toe op de effectiviteit van leerprocessen in organisaties. Dit praktijkonderzoek wordt gevoed door talloze cases in bedrijven.
E-mail: luk.indestege@khlilim.be



Prof. Dr. Eva Kyndt is verbonden aan de onderzoekseenheid Arbeids- & Organisationspsychologie, en Opleidingskunde aan de KU Leuven. In het brede onderzoeksdomin van Human Resource Development, spitst ze zich toe op werkplekleren, transfer of learning en de overgang van het onderwijs naar de arbeidsmarkt. E-mail: Eva.Kyndt@ppw.kuleuven.be