Teamontwikkeling (‘Group Dynamics’)

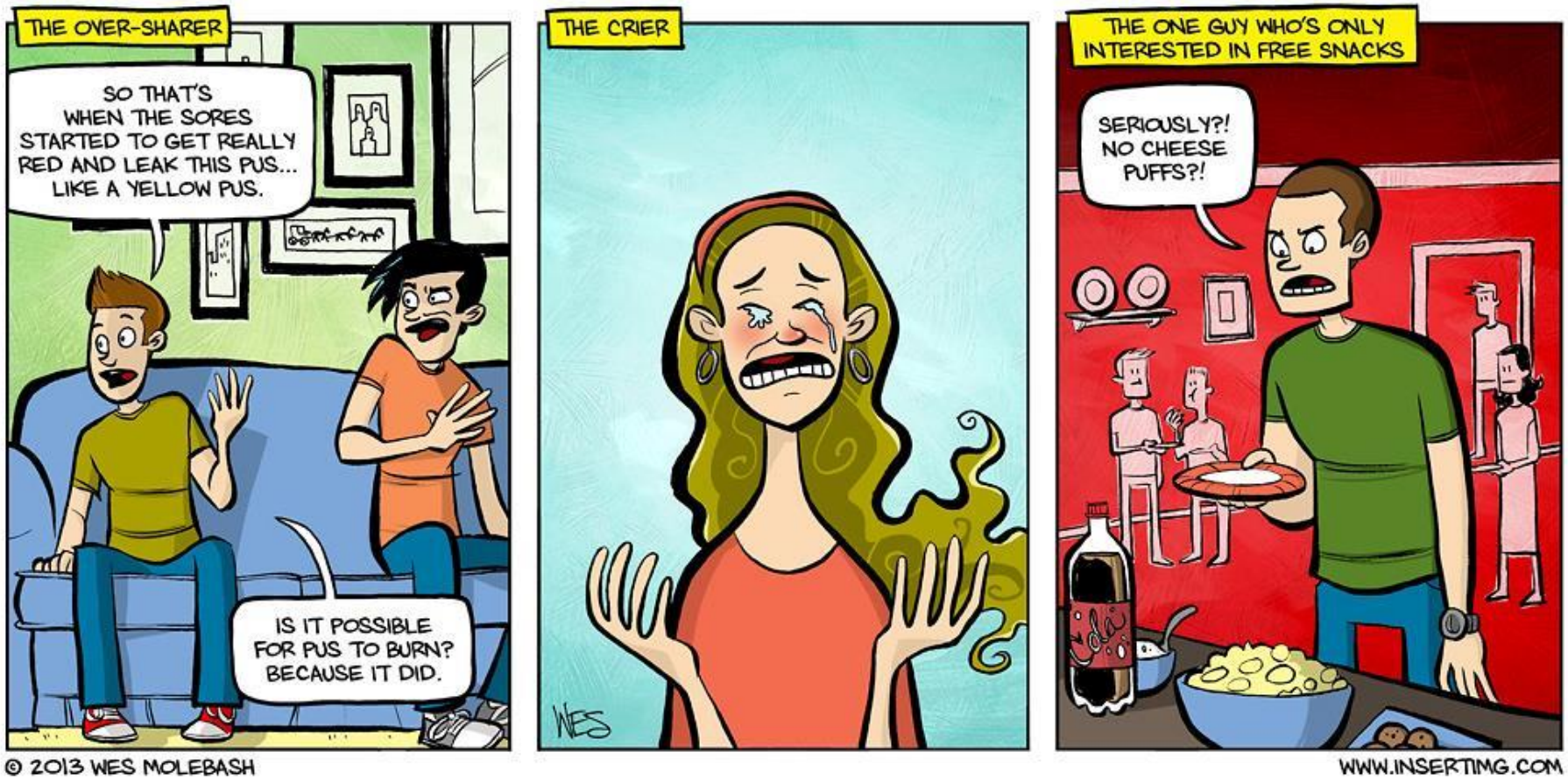
Reader

Voor TW B3 Samenwerken en 3BQ

Hans van den Berg
CES-OD/ESD

6 Februari 2015

SMALL GROUP DYNAMICS



http://www.nomapnomad.com/ww/wp-content/uploads/2014/05/2013-10-14-small-group-dynamics-part-2.jpg

Waarom deze *reader*?

- Dit document gaat over samenwerken in teams
- Het is bedoeld voor zowel studenten als docenten
- Studenten kunnen het materiaal benutten voor het analyseren en verbeteren van de projectteams waarin ze werken
- Docenten kunnen het materiaal benutten voor, bijvoorbeeld, het analyseren en verbeteren van de docententeams waarin ze werken. En voor het ontwikkelen van (project-)onderwijs
- Het materiaal biedt een verdieping van het onderwerp, en schuwt daarom concepten en modellen niet
- Praktische principes en tips staan er ook in

Waarom is samenwerken in teams belangrijk?

- Voor <u>studenten</u>, omdat de wereld waarin zij als afgestudeerden terechtkomen, steeds meer waarde hecht aan teamskills
- Mede daarom leren UT-studenten samen te werken, vooral in de projecten van TOM

Modern industry needs different Maths

Requirements	Responses
	Knowledge
Complexity	Complex systems
Uncertainty	Statistics & probabilities
Multiple scales	Complex systems
Simulations & Modeling	Discrete maths
Data & Information	Statistics & probabilities
	SKILLS
Multidisciplinarity	Collaboration, creativity
Transfer of knowledge	Communication, critical thinking

Source: OECD Global Science Forum Report on Mathematics in Industry July 2008

- Voor <u>docenten</u>, omdat zij zelf door TOM meer in docententeam werken, en omdat ze (project-)onderwijs ontwerpen

In teams samenwerken is niet triviaal

- Teamleden brengen allerlei verschillende achtergronden en ervaringen mee
- Teamleden hebben verschillende ideeën over ‘hoe de wereld in elkaar zit’
- Teamleden reageren verschillend in onderlinge interacties
- Terwijl het samenwerken in een team zich ontwikkelt, zijn conflicten geen uitzondering
- Er is geen ‘standaardrecept’ voor het vormen van een geweldig presterend team

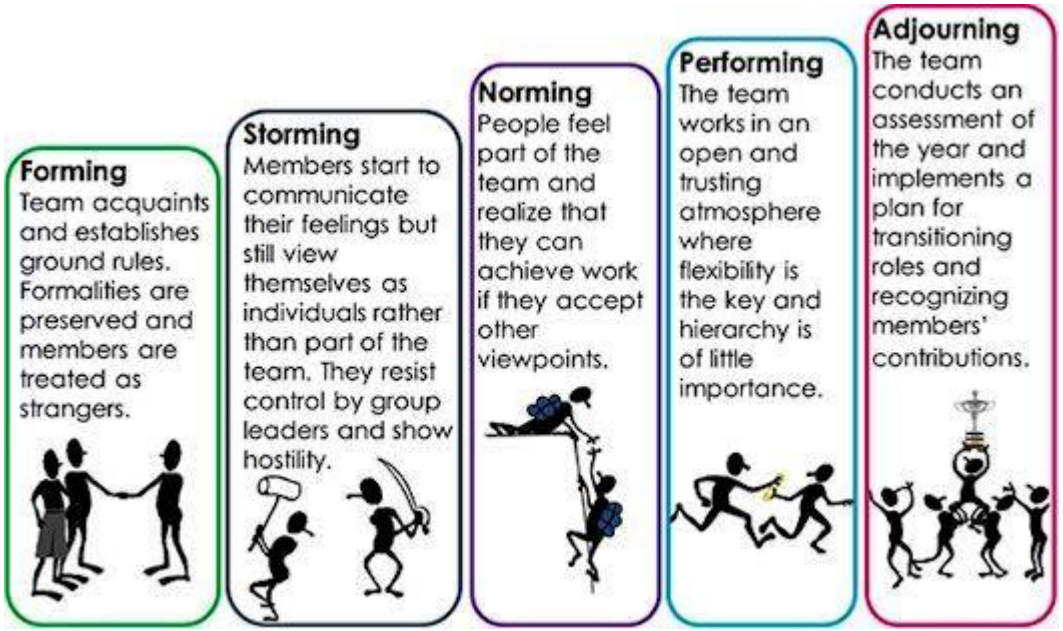
Er is, en wordt, veel onderzoek gedaan naar effectieve teams

- Vooral psychologen en sociologen doen dit onderzoek [1] *
- Inmiddels bestaan er meer dan 100 modellen voor het analyseren en beschrijven van teams
- Een deel van de 'geheimen' van goed functionerende teams is nu bekend. Een ander deel nog niet.
- Recent heeft een team van MIT in de VS een interessante ontwikkeling gebracht (later meer)

**** We gebruiken eindnoten en -referenties***

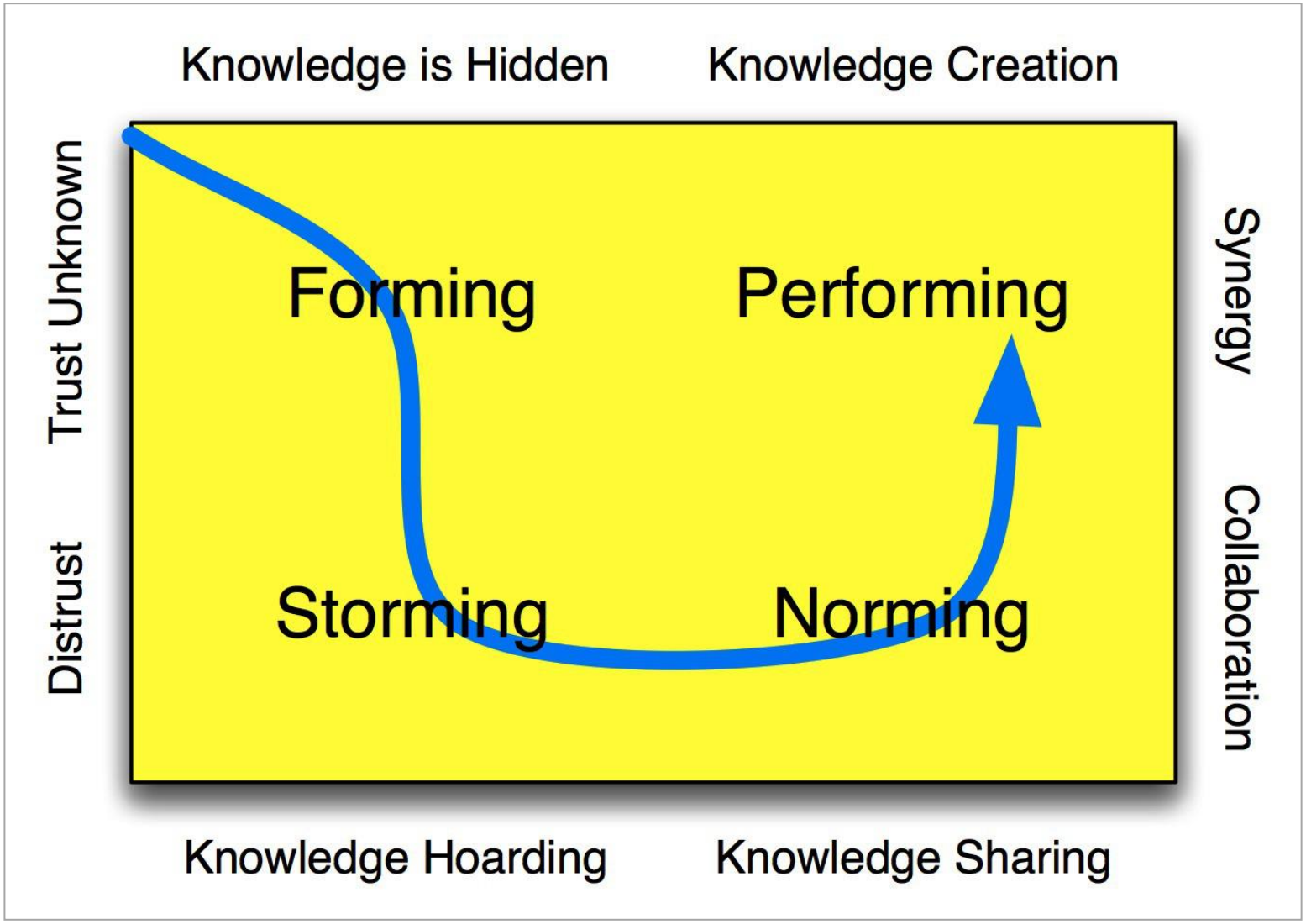
Bruce Tuckmans model is bekend en veel gebruikt [2]

- We gebruiken het hier als basis:



- Tuckman's model heeft beperkingen - het gaat uit van dezelfde opeenvolgende fasen voor de ontwikkeling van diverse typen teams, en het beschouwt een team als afgesloten van diens omgeving. Daarom gebruiken we voor deze reader ook elementen uit andere modellen.

Tuckmans model, anders weergegeven [2b]



…and another view [2c]

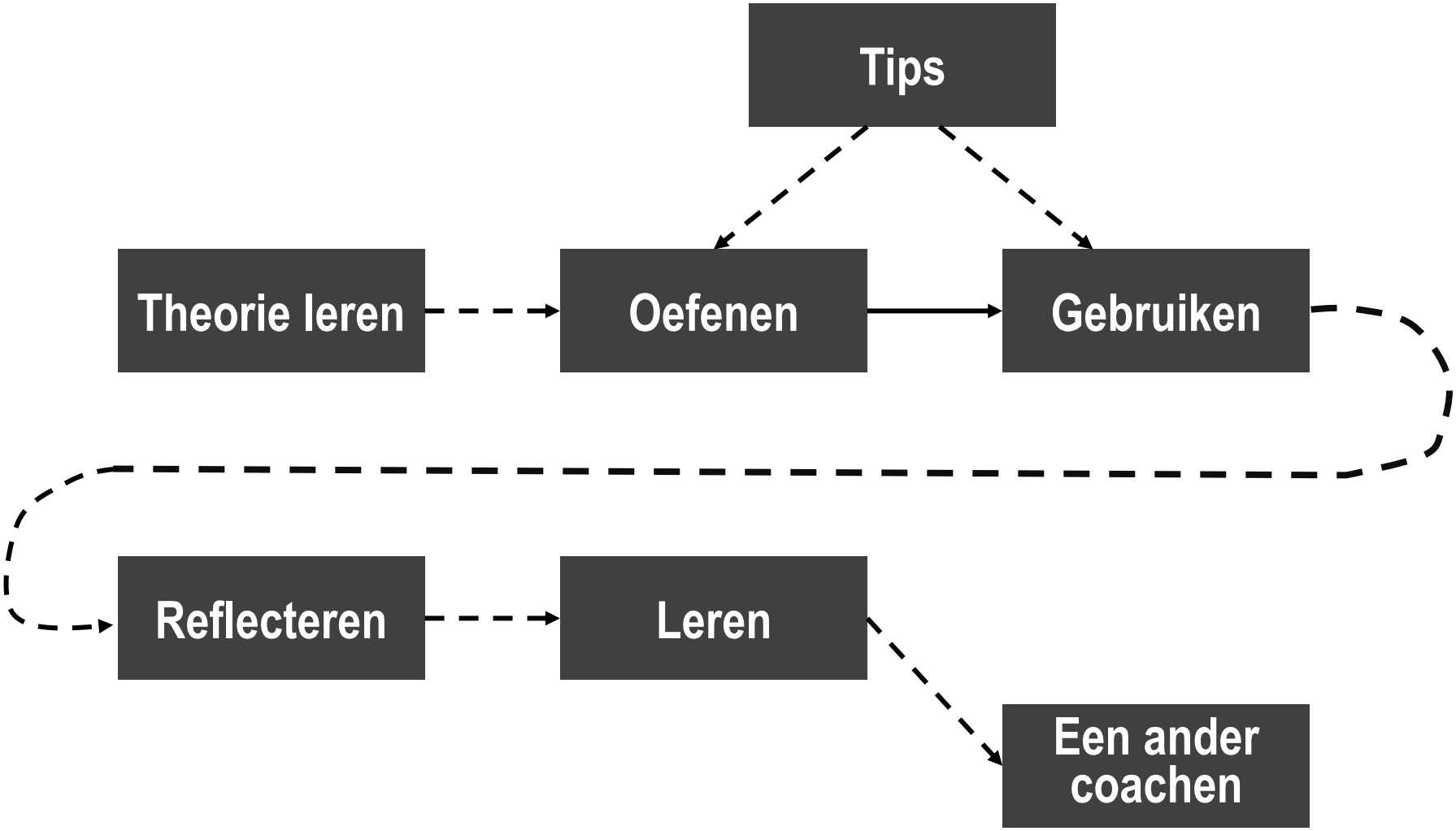
	Forming	Storming	Norming	Performing
Individual Issues	‘How do I fit in?’	‘What is my role here?’	‘What do the others expect me to do?’	‘How can I best perform my role?’
Group Issues	‘Why are we here?’	‘Why are we fighting over who’s in charge and who does what?’	‘Can we agree on roles and work as a team?’	‘Can we do the job properly?’

‘Wij willen geen theorie!’ [3]

- Ja, dit is in zekere zin 'theorie', hoewel het beter is de term 'concepten' of 'modellen' te gebruiken.
- Vind je de concepten/modellen te theoretisch, denk dan nog eens na over hoe je je eigen discipline hebt geleerd: alleen met praktische tips?
- Als die overweging je standpunt niet heeft veranderd, ga dan naar de tipspagina's van deze reader - en lees het conceptuele deel als je er aan toe bent.

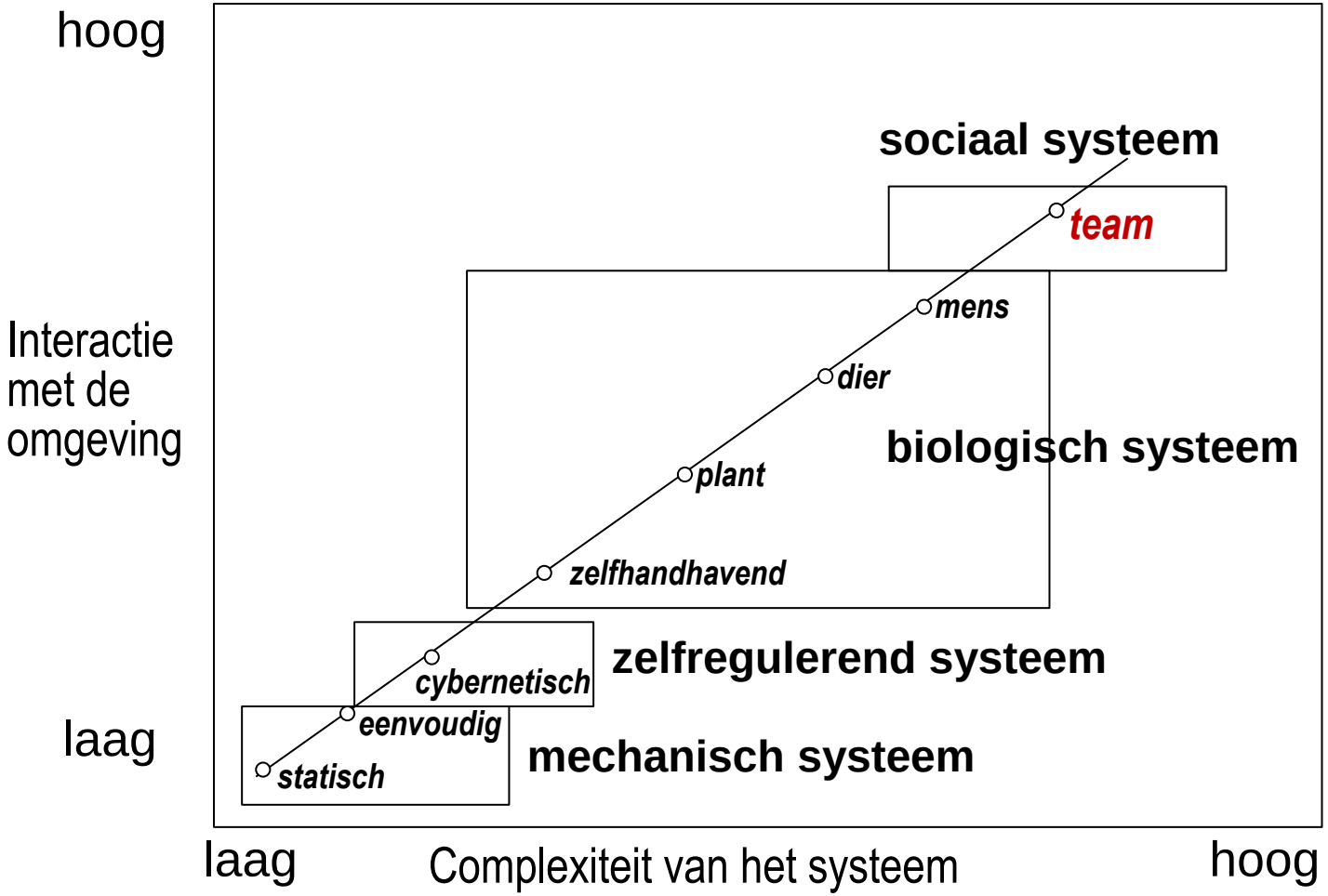
Tipsheets op pagina’s 22 t/m 24

Er zijn verschillende ingangen tot ‘leren samenwerken’

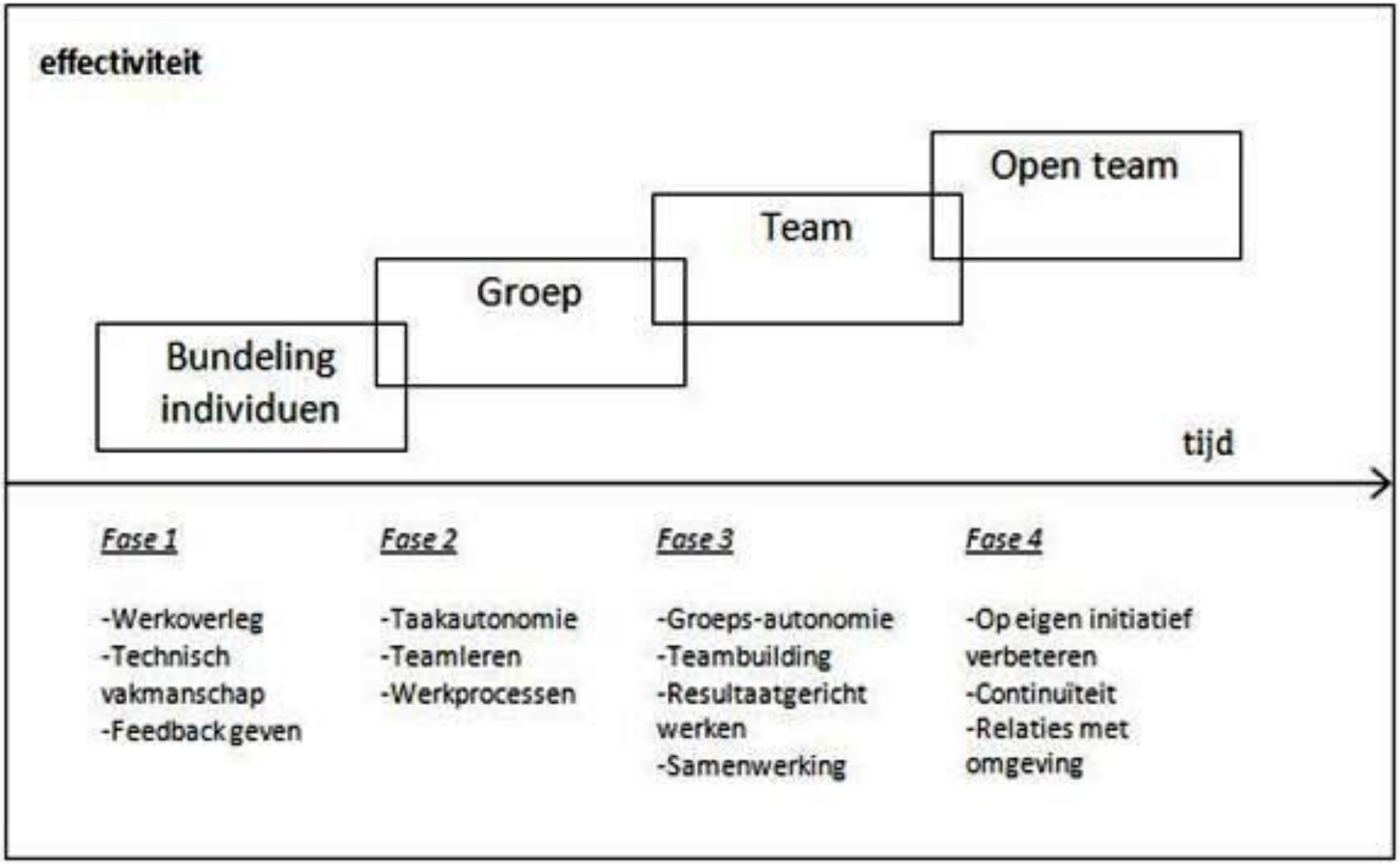


Een team is een complexe structuur met een hoge mate van interactie met z'n omgeving

Onderstaande figuur is van Kenneth Boulding [4].

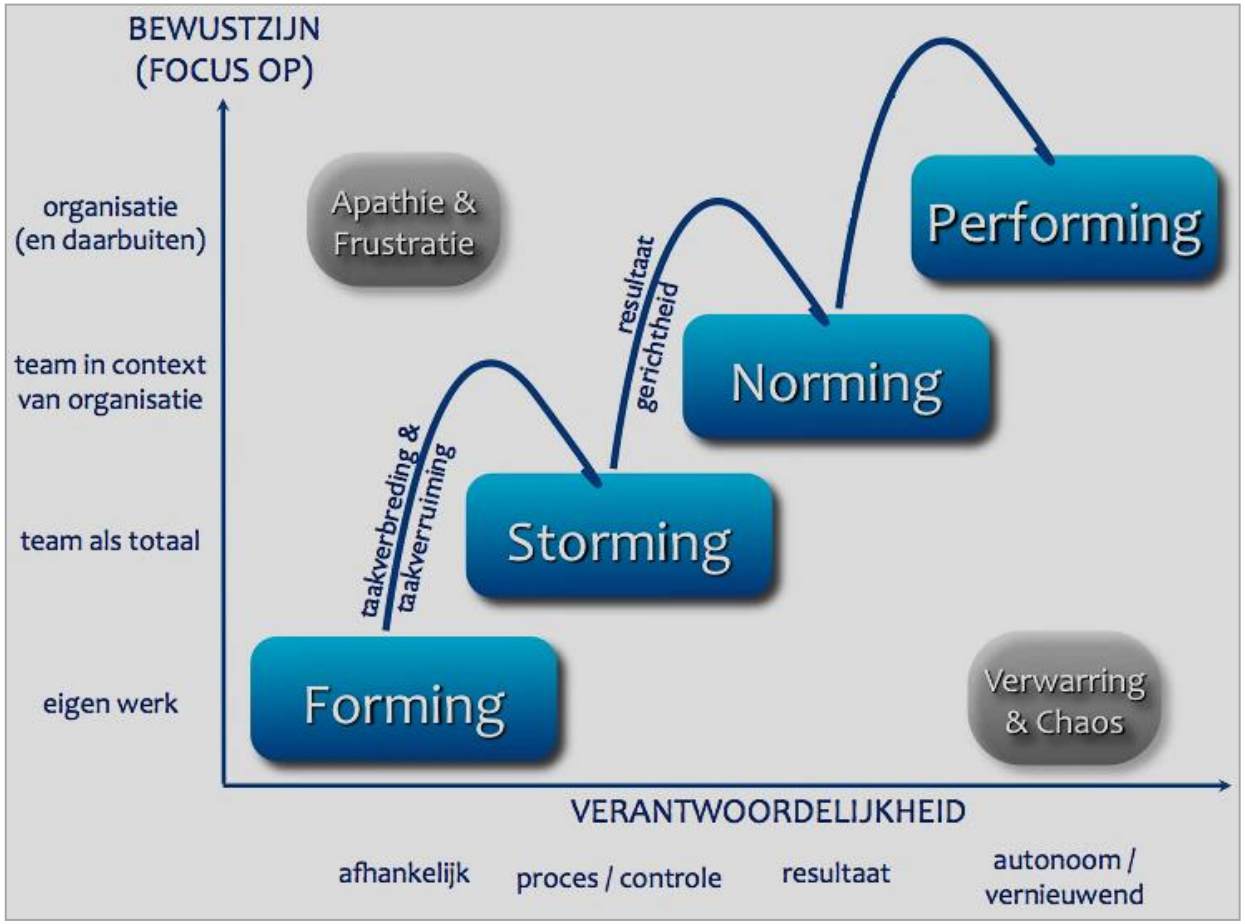


De effectiviteit neemt toe van ‘een bundeling van individuen’ naar uiteindelijk een open team [5]



De ontwikkeling van een groep is ‘evenwichtskunst’ [6]

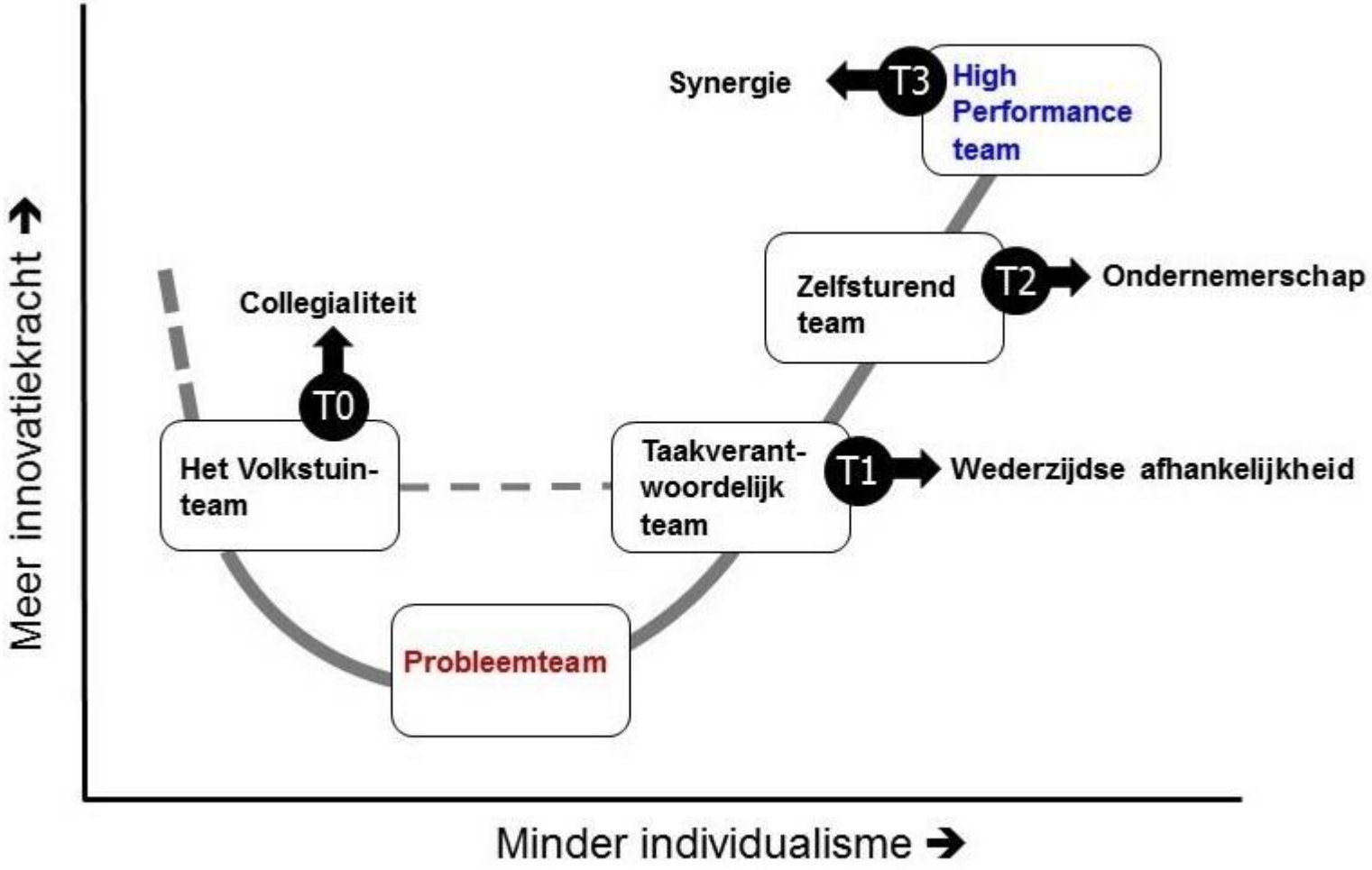
… tussen apathie en frustratie aan de ene kant, en verwarring en chaos aan de andere kant



Een bekende oorzaak voor conflicten is: elkaar niet begrijpen [7]

- Hoewel er zeker ook teams bestaan die vanaf hun start prima functioneren, zijn conflicten geen uitzondering in teams

Een ‘probleemteam’ is een mogelijke fase in zijn ontwikkeling [8]



Een ‘probleemteam’ heeft de mogelijkheid zich om te vormen [9]

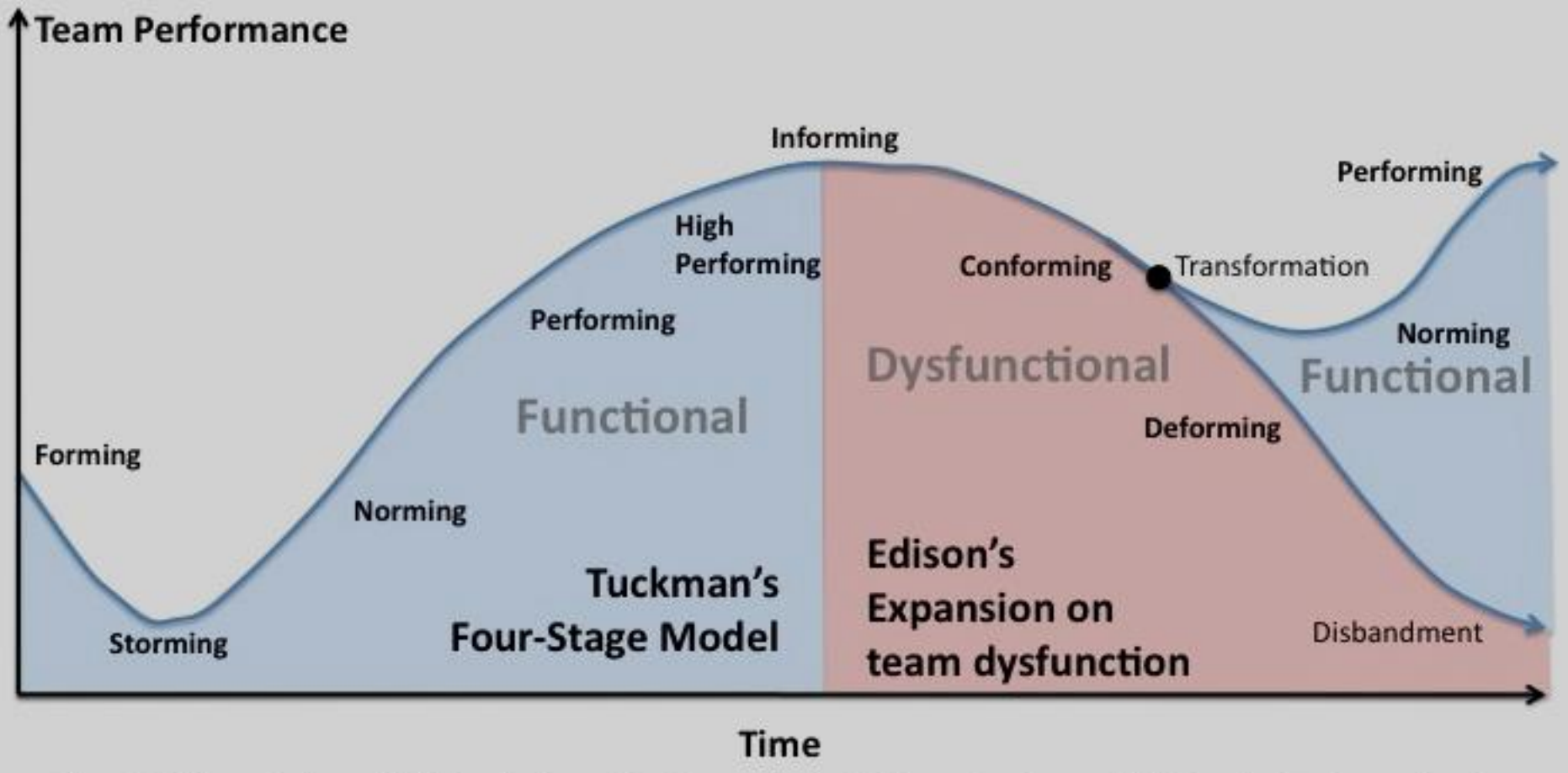


Figure 1 – This illustration shows the full life-cycle of a team’s development, from its initial formation to its potential decline unless there is a transformation initiated (adapted from Edison [6])

Er zijn verschillende instrumenten voor het bevorderen van teamwerk

Bekend bij TW-studenten (?)
▪ Belbin-teamrollen ▪ Ofmans kernkwadranten ▪ Feedback vragen, geven en ontvangen ▪ Vergadertechniek ▪ Zelfreflectie (?)

Nieuw, hier
▪ De Roos van Leary ▪ *Appreciative Inquiry* (David Cooperrider) ▪ Project-planning en -bijsturing ▪ Vragenlijsten voor analyse en diagnose (de Belbin-vragenlijst is hier een voorbeeld van)

Roos van Leary [10]
Een instrument om interacties tussen teamleden te herkennen

Appreciative Inquiry (Waarderend Onderzoeken) [11]
Een concept om verschillen te overbruggen

De gangbare stijl is die van de logica en het debat

('gaten schieten in elkaars argumentaties')

Waarderend Onderzoeken

1. We kiezen een **positieve** en **open** houding
2. We tonen **belangstelling** voor ideeën van anderen
3. We werken **samen**, en zoeken naar **versterking**
4. We kiezen voor het **ontwerpen** van **oplossingen**

"The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes, but in having new eyes." (Marcel Proust)

Projectplanning en -bijsturing

- Een project is een bijzondere opdracht, voor een team, die in beperkte tijd en met begrensde middelen wordt uitgevoerd
- Het maken van een gezamenlijke planning, van **grof naar fijn** en zowel **vóóruit** in de tijd als **áchterwaarts** vanuit de deadline geeft richting en houvast, en maakt de kritieke activiteiten zichtbaar
  - Voorbeeld: studenten lijken het vaak moeilijk te vinden een project te plannen als nog niet alle details bekend zijn. Maar dat is juist een **kenmerk** van een project
- Werken volgens dat plan en **bijsturen** waar nodig helpt een groep te focussen en de deadline te halen

De nieuwste inzichten: prof. Alex Pentland van MIT [12]

- Artikel in Harvard Business Review van april 2012
- Pentland: MIT Human Dynamics Laboratory / Sociometric Solutions
- *'The badges developed at my lab at MIT are in their seventh version. They generate more than 100 data points a minute and work unobtrusively enough that we're confident we're capturing natural behavior*.'

Indicatoren voor succesvolle teams

- Everyone talks and listens at equal measure, keeping communication short and sweet (about half of their meeting time)
- Members face each other, and talk and gestures are energetic (there's an optimum: not too little, not too much)
- Members connect directly, not via team leader
- Members carry on side conversations
- Members periodically go out to explore and come back to share

Beste voorspellers

Tipsheet 1 – Tom Edison, naar de fasen van Bruce Tuckman [9]

Fase	Tips
1. Forming (startfase)	▪ Bespreek de doelen van de groep, en maak duidelijke en ambitieuze afspraken over verwachtingen, inclusief de 'rules of the road' ▪ Ondersteun elkaar om te begrijpen hoe elk groepslid past in de groep
2. Storming (conflict-fase)	▪ Grijp zo vroeg als mogelijk is in; anticipeer; een eerste signaal is, dat niet meer de hele groep als team werkt ▪ Richt je op het opbouwen van vertrouwen en op interactie ▪ Spreek zo nodig één-op-één met een teamlid dat zich lijkt terug te trekken of zich afzet ▪ Houd het bespreken van verschillen van mening waardig: zorg ervoor dat het over de meningen gaan, en <u>niet</u> over het individu
3. Norming (fase van groepcohesie)	▪ Richt je op het ontwikkelen van groepsprocessen en interacties rond taken, om gezamenlijkheid te bevorderen ▪ Zorg ervoor dat een eventuele teamleider ruimte laat voor de ontwikkeling van gezamenlijkheid
4. Performing (fase van flexibele rollen)	▪ Richt je op het ontwikkelen van je groep en op het elkaar helpen ▪ Bevorder gezamenlijke probleem-oplossing met aandacht voor verschillen in individuele (leer)wensen

Tipsheet 2 – vervolg op de fasen van Tuckman [9]

Fase	Tips
5. Informing (de stilte voor de storm)	▪ Wees je bewust van het risico op disfunctioneren van de groep ▪ Bespreek met elkaar of de taak- en rolverdeling aanpassing behoeft *Als deze fase niet succesvol is, volgt fase 6 en verder. Anders: ☺*
☺ Transforming (uit het dal)	▪ Nieuwe fasen van ‘Storming’ en ‘Norming’
6. Conforming (het begin van de neergang)	▪ Let op het eerste duidelijke signaal: ‘groupthink’, ofwel: de teamleden (beginnen) gelijk te denken ▪ Grijp in om nieuwe energie in het team te brengen
7. Deforming (de groep in gevaar)	▪ Signaal: steeds vaker ontbreken groepsleden bij groeps-bijeenkomsten, of trekken zich terug. ▪ Kansen op herstel zijn gering

Tipsheet 3 – compilatie van verschillende bronnen

Tips

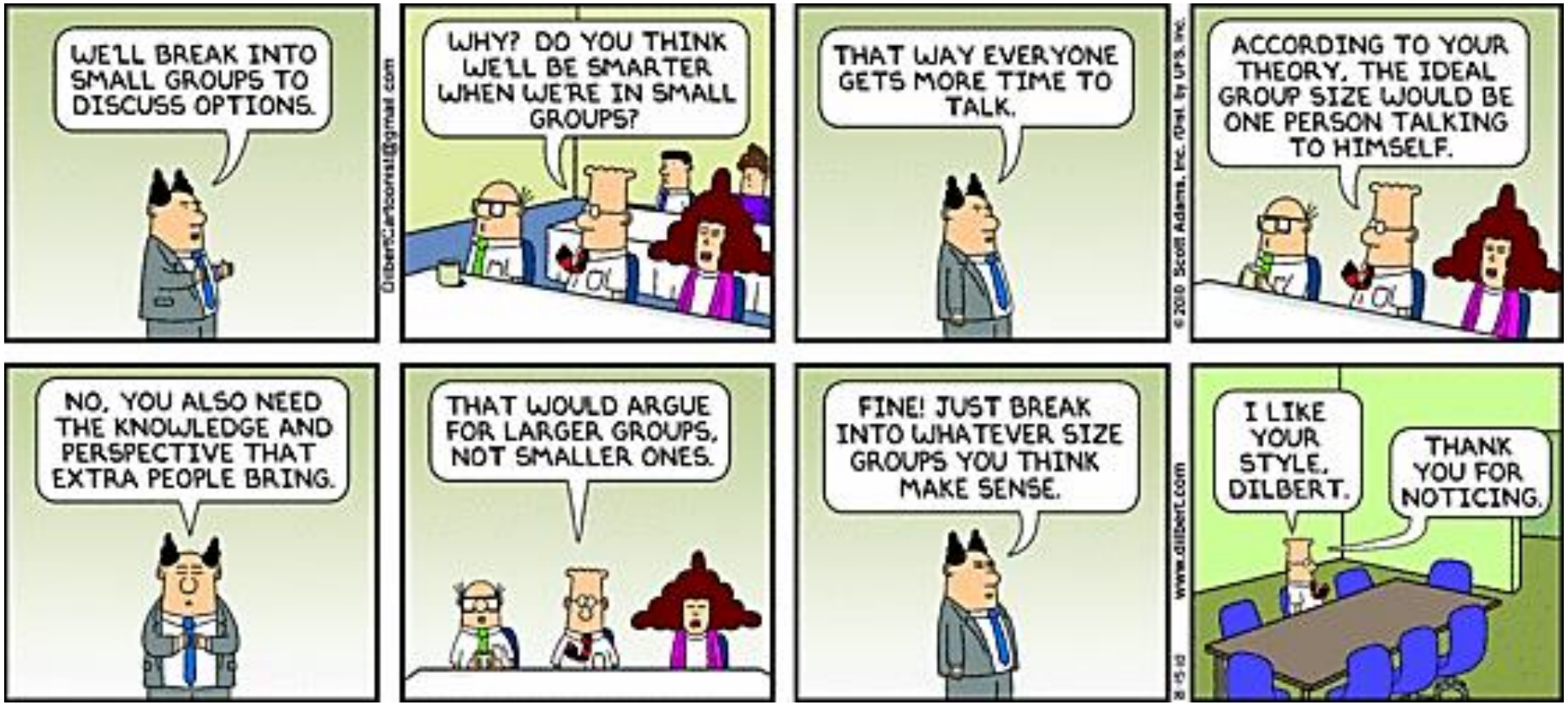
A. Geef als teamleden doorlopend evenwichtige aandacht aan drie aspecten van teamwerk: het individu, het team en de taak
B. Houd er rekening mee dat een team verschillende kenmerken heeft in verschillende fasen. In een startend team kan het nuttig zijn dat ieder teamlid vertelt wat het belangrijk vindt en waar het ‘allergisch’ voor is
C. Ontmoet elkaar vaak, want ‘face to face’ is de effectiefste vorm van communicatie
D. Werk respectvol, waarderend en eerlijk met elkaar. Erken de verschillen tussen teamleden
E. Geef irritaties – al dan niet uitgesproken – niet de kans tot conflicten uit te groeien
F. Geef in teamoverleg iedereen evenveel tijd om te praten en te luisteren. Biedt ook ruimte voor één-op-één-gesprekken <u>tijdens</u> het teamoverleg (als het team voldoende groot is)
G. Bewaak samen het enthousiasme in een team: Zorg ervoor dat je als team niet gaat ‘sudderen’
H. Zorg dat je je als team niet isoleert; ga af en toe naar ‘buiten’ en breng wat je vindt terug in het team

Wat extraatjes

Who’s in charge?

https://rhizomenetwork.files.wordpress.com/2010/11/cartoon1.jpg?w=584

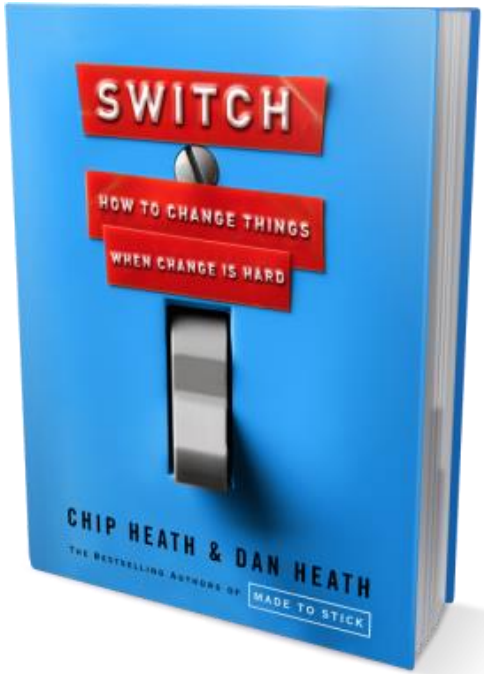
Dilbert on small groups

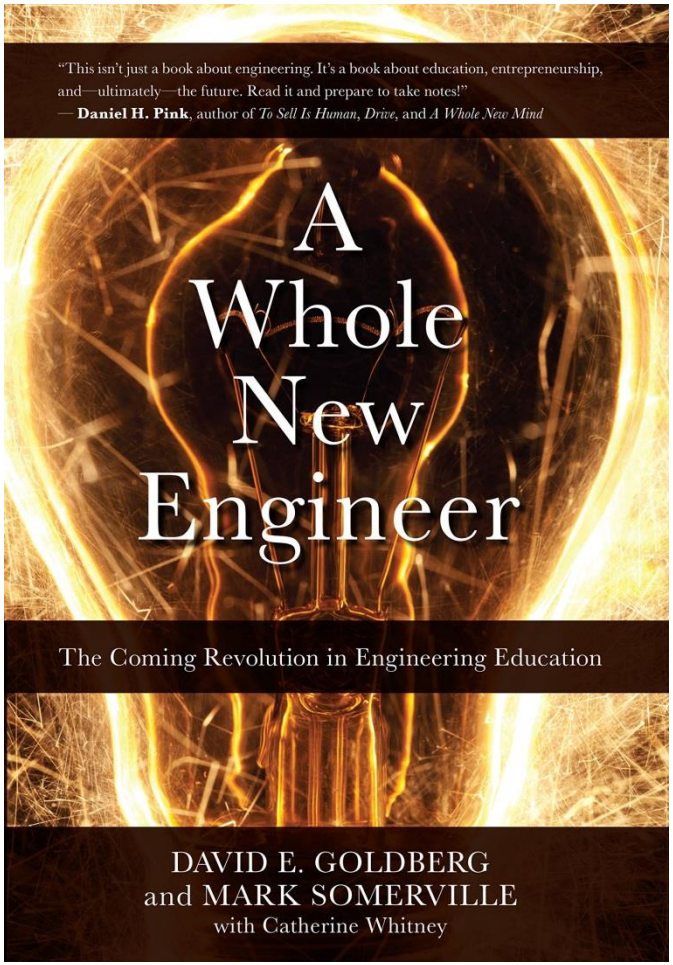


http://3.bp.blogspot.com/8fMcQT_wCA0/UX5ogGLFII/AAAAAAAAAKU/z4yqtdbZTUI/s1600/group_size.gif

Verandering en ‘A Whole New Engineer’

Chip and Dan Heath





Belbin

http://www.iwpro21.com/wp-content/uploads/2012/12/work-team-roles.gif

	Team role	Strengths	Allowable weaknesses
Action oriented roles	**Shaper**	• Challenging, dynamic, thrives on pressure • The drive and courage to overcome obstacles	• Prone to provocation • Offends people's feelings
	Implementer (company worker)	• Disciplined, reliable, conservative and efficient • Turns ideas into practical actions	• Somewhat inflexible • Slow to respond to new possibilities
	Completer finisher	• Painstaking, conscientious, anxious • Searches out errors and omissions • Delivers on time	• Inclined to worry unduly • Reluctant to delegate
People oriented roles	**Co-ordinator** (Chairman)	• Mature, confident, a good chairperson • Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well	• Can often be seen as manipulative • Offloads personal work
	Teamworker	• Co-operative, mild, perceptive and diplomatic • Listens, builds, averts friction	• Indecisive in crunch situations
	Resource investigator	• Extrovert, enthusiastic, communicative • Explores opportunities • Develops contacts	• Over - optimistic • Loses interest once initial enthusiasm has passed
Cerebral roles	**Plant**	• Creative, imaginative, unorthodox • Solves difficult problems	• Ignores incidentals • Too pre-occupied to communicate effectively
	Monitor evaluator	• Sober, strategic and discerning • Sees all options • Judges accurately	• Lacks drive and ability to inspire others
	Specialist	• Single-minded, self-starting, dedicated • Provides knowledge and skills in rare supply	• Contributes only on a narrow front • Dwells on technicalities

Noten en referenties

1. http://en.m.wikipedia.org/wiki/Group_dynamics#History bezocht op 7 febrari 2015
2. http://www.shift-it-coach.com/wp/wp-content/uploads/2012/11/tuckman-model1.jpg bezocht op 6 februari 2015
   2b. http://yuq.me/users/15/891/2PY70G93Vp.png bezocht op 7 februari 2015
   2c. http://www.slideshare.net/mobile/rahul9288/group-dynamics-14977043 bezocht op 7 februari 2015
3. Dit is een veelgehoorde uitspraak, zowel van sommige studenten als van sommige docenten. Kennelijk past het vooral de 'harde wetenschappen' niet om concepten uit de 'zachte wetenschappen' te accepteren en een plek te geven. Hierover is veel literatuur beschikbaar, ook van 'harde wetenschappers', trouwens
4. http://www.changecompany.nl/content/Teamcoaching-teamontwikkeling-300x211.jpg bezocht op 6 februari 2015
5. http://www.360test.nl/uploads/file/Fasen%20in%20teamontwikkeling.jpg bezocht op 6 februari 2015
6. http://www.jawel.nu/images/uploads/1392988787_1392914713_Schermafbeelding%202014-02-20%20om%2017.42.50.png bezocht op 6 februari 2015; aangepast
7. http://image.slidesharecdn.com/teamontwikkeling-belemmeringentipstricks-140913050511-phpapp02/95/teamontwikkeling-obstakels-tips-tricks-8-638.jpg?cb=1410602927 bezocht op 6 februari 2015
8. http://martijnvroemen.nl/wp-content/uploads/2014/11/Stadia-van-teamontwikkeling-Martijn-Vroemen.jpg bezocht op 7 februari 2015
9. https://danielseet.files.wordpress.com/2008/12/edisons-project-team-development-curve.jpg bezocht op 7 februari 2015
   9b. https://danielseet.wordpress.com/2008/12/23/critical-team-development-and-intervention-tips-for-project-managers/ bezocht op 7 februari 2015
10. https://astare.nl/wp-core/wp-content/uploads/2013/02/Roos-van-Leary.png bezocht op 7 februari 2015
11. De bedenker van Appreciative Inquiry is David Cooperrider. Deze slide is oorspronkelijk gemaakt voor de evaluatie van de UCO in 2014
12. https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams bezocht op 7 februari 2015

Verder:

- Donelson R. Forsyth, Group Dynamics: Instructional Resources. University of Richmond. https://facultystaff.richmond.edu/~dforsyth/gd/GDResources2014.pdf en https://donforsythgroups.wordpress.com/instructional-resources-in-group-dynamics/ bezocht op 7 februari 2015
- Michael Sweet & Larry K. Michaelsen, How Group Dynamics Research Can Inform the Theory and Practice of Postsecondary Small Group Learning. Educ Psychol Rev (2007) 19:31–47 http://www.acousticslab.org/dots_sample/module4/SweetAndMichaelsen2007_GroupDynamics.pdf
- George Smith, Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions. Group Facilitation - A Research & Applications Journal, Number 3 Spring 2001
- Marshall Scott Poole et al., Interdisciplinary Perspectives on Small Groups. Small Group Research 2004; 35; 3 http://www.nbu.bg/webs/clubpsy/Materiali%20za%20kachvane/Library/razlichni%20lekcii%20na%20angliiski/Interdisciplinary%20Reasearch%20of%20Small%20Groups.pdf