

# 6

## ANALYSE VAN HET TEAMCOMPETENTIE-NIVEAU

Om een beeld te krijgen van het teamcompetentieniveau, kijk je naar de dynamiek, dat wil zeggen naar de mate van samenwerking zowel binnen als buiten het team en de mate van samenwerking met de leider/manager van het team (als die van toepassing is). Probeer tijdens de analyse antwoord te krijgen op de volgende vragen<sup>11</sup>:

1. Is er helderheid over/commitment op het teamdoel (voor welk resultaat is het team verantwoordelijk)? Is er helderheid over de bijdrage van het teamdoel aan de organisatiedoelen?
2. Is er helderheid over/commitment op de rollen en verantwoordelijkheden binnen het team?
3. Worden binnen het team (werk)afspraken gemaakt en nagekomen?
4. Komt het team relatief snel tot gezamenlijke (gedragen) besluiten?
5. Worden conflicten benut?
6. Werkt het team constructief samen met zijn omgeving?

Deze vragen staan in een specifieke volgorde. Zo is het belangrijk dat het team helderheid over en commitment heeft op het doel voordat het zich focust op de rollen en verantwoordelijkheden. Het is dan ook lastig om te weten welke kennis en vaardigheden je als team nodig hebt om je doelen te bereiken, wanneer deze doelen niet helder zijn. En hoe kun je van een team verwachten dat het constructief samenwerkt met de omgeving als er nog voldoende uitdaging ligt in het samenwerken *binnen* het team aan één gezamenlijk doel? Hoe vaker je ja kunt antwoorden op de vragen, hoe hoger het teamcompetentieniveau is.

We gaan nu dieper in op elke afzonderlijke vraag over het competentieniveau.

<sup>11</sup> In 'Hoe dan?! 5 Invulformulier voor de analyse van de teamdynamiek', vind je een voorbeeld van een invuldocument.

## 1. Is er helderheid over/commitment op het teamdoel en de bijdrage aan de organisatiedoelen?

Het hebben van helderheid over en commitment op het teamdoel en de bijdrage aan de organisatiedoelen zorgen voor meer focus en verbeterde samenwerking binnen het team. 'Begin met het einddoel voor ogen' is niet voor niets een van de zeven gewoonten die Stephen Covey<sup>12</sup> beschrijft in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Wanneer het team start met een helder beeld van wat het wil bereiken, kan het zich concentreren op wat belangrijk is. Dat zal de motivatie en focus van de teamleden vergroten. Bovendien stelt het de teamleden in staat om betere beslissingen te nemen die hen dichter bij de doelen brengen.

Bij teams waar geen helderheid over en commitment op het teamdoel is, zie ik vaak hetzelfde gedrag. Misschien herken jij ze wel, de teamleden die voornamelijk bezig zijn met hun eigen taken en zich niet verantwoordelijk lijken te voelen voor de taken van de andere teamleden. Ze doen niet actief mee aan vergaderingen (stil zijn), ze communiceren voornamelijk impliciet, ze komen afspraken die binnen het team gemaakt worden niet na en ze klagen over het nut van gezamenlijke vergaderingen en het delen van informatie. Dit laatste zorgt dan weer voor spanningen tussen de teamleden.

Het is interessant om te onderzoeken wat de reden is dat het teamdoel ontbreekt. Wat maakt het dat bij de organisatie-inrichting deze rollen/personen bij elkaar zijn gebracht als 'team'? Heeft het team ooit een gemeenschappelijk doel gehad? Zo ja, wat was dat doel? En waarom is het verloren gegaan?

## 2. Is er helderheid over/commitment op de rollen en verantwoordelijkheden binnen het team?

Wanneer het doel van het team en de bijdrage die het team levert aan de organisatiedoelen duidelijk zijn, weten teamleden welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de doelen te bereiken. Vervolgens rijzen vragen als: bezitten de teamleden de benodigde kennis en vaardigheden? Weten zij van elkaar wie welke kennis en welke vaardigheden bezit? Is het voor hen duidelijk wat dit be-

12 Stephen Covey (1932-2012) was een Amerikaanse auteur en managementgoeroe, bekend van zijn bestseller *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* (1989).

tekent voor de taak- en rolverdeling? En houden zij bij de verdeling van taken rekening met individuele ontwikkelwensen?

In teams waar helderheid over en commitment op de rollen en verantwoordelijkheden ontbreken, zie ik vaak dat er sprake is van inactiviteit en vertraging. Door de onduidelijkheid gaan teamleden bijvoorbeeld op elkaar wachten, waardoor er uiteindelijk niets gebeurt; of meerdere teamleden pakken dezelfde taak op, wat leidt tot dubbel werk. Sommige teamleden blijven stil omdat het onduidelijk is of ze verantwoordelijk zijn voor een bepaalde taak, terwijl anderen door elkaar praten en niet naar elkaar luisteren. Dit alles kan leiden tot miscommunicatie, wat zich uit in irritaties en spanningen.

### **3. Worden binnen het team (werk)afspraken gemaakt en nagekomen?**

Stel dat je als begeleider ziet en herkent dat het team bekend is met en zich heeft gecommitteerd aan de teamdoelen. Daarbij is het voor de teamleden duidelijk welke kennis en vaardigheden nodig zijn om de doelen te bereiken, welke kennis en vaardigheden al binnen het team aanwezig zijn en wat er nog nodig is. Ook zijn de leer- en ontwikkelwensen van de individuele teamleden bekend, zodat hiermee rekening kan worden gehouden. Dan is de vraag: hebben de teamleden afspraken met elkaar gemaakt over hoe zij gezamenlijk deze doelen op een gestructureerde en efficiënte manier kunnen bereiken? Zijn er afspraken over onder andere de manier waarop het werk wordt uitgevoerd, de communicatie binnen en buiten het team, en de kwaliteitsnormen waaraan het werk moet voldoen? Wanneer er sprake is van ontbrekende kennis of vaardigheden, zijn er dan afspraken over hoe deze gaten ingevuld kunnen worden? Zijn deze afspraken ergens vastgelegd? Hoe komen nieuwe teamleden te weten wat de werkafspraken van het team zijn? En houden de teamleden zich aan de afspraken?

Zoals beschreven in 2.2.1, werken veel agile teams volgens een specifieke methode, zoals Scrum. Methoden en raamwerken bevatten vaak veel expliciete werkafspraken. Bij de analyse van een agile team besteed je aandacht aan de mate waarin het team de methode heeft aangepast. Als het team de methode heeft aangepast zonder zich bewust te zijn van de effecten, of wanneer de teamleden de werkafspraken van de methode niet kennen of begrijpen, ont-

staat er onduidelijkheid over de werkafspraken. Dit kan ten koste gaan van de effectiviteit, de efficiëntie en het werkplezier.

In de praktijk kun je teams met onduidelijke werkafspraken herkennen aan een chaotisch verloop van meetings met veel discussies en onderbrekingen, geen (of halfbakken) besluitvorming en een gebrek aan opvolging. Ook hier ontstaan spanningen en conflicten. Sommige teamleden houden zich stil en afzijdig.

#### **4. Komt het team relatief snel tot gezamenlijke (gedragen) besluiten?**

Om überhaupt tot werkafspraken te komen, is het voor het team belangrijk dat de teamleden de vaardigheid hebben om gezamenlijk en relatief snel tot gedragen besluiten te komen. In de basis vereist dit ook vaardigheden zoals communicatie, samenwerking en conflictmanagement van de teamleden. Het leren en ontwikkelen van vaardigheden kost tijd. Het team heeft intussen doelen en dus werk te verrichten. Je kunt in dit geval aan het team voorstellen te beginnen met het leren van een methode om gezamenlijk tot gedragen besluiten te komen. Het voordeel hiervan is dat het team handvatten krijgt, waardoor het enerzijds door kan gaan met het werken aan de teamdoelen en het zich tegelijkertijd als team verder kan ontwikkelen. Vanaf dit punt kan het team zich on the job verder ontwikkelen, door tijdens momenten van reflectie de benodigde vaardigheden te leren.

#### **5. Worden conflicten benut?**

Om als team verder te kunnen groeien, is het waardevol als de teamleden leren om conflicten te benutten. Mensen kijken vaak vreemd op als ik zeg dat ik van bepaalde conflicten houd. Ik krijg dan reacties als: 'Maar ik vind jou helemaal niet zo vijandig!', of 'Ik kan me niet voorstellen dat jij vaak ruzie hebt!' Ik begrijp deze reacties wel. Denk jij, net als de meeste mensen, bij het woord 'conflict' aan onenigheid, misverstanden en ruzies? Zie jij conflicten als iets negatiefs, omdat in jouw gedachten conflicten gepaard gaan met stress, ongemak en onzekerheid? Ik dacht daar net zo over, tot Marijke Lingsma<sup>13</sup> mij tijdens een lesdag van mijn opleiding teamcoaching een ander beeld gaf. Marijke zei: 'Een

<sup>13</sup> Marijke Lingsma is mastercoachopleider, oprichter van trainingsbureau Coach Boulevard en auteur van meerdere standaardwerken over (team)coaching.

conflict is een botsing tussen waarheden die niet in één verhaal passen.' Meer over conflicten in Hoe dan?! 10, 11 & 12.

## **6. Werkt het team constructief samen met zijn omgeving?**

Een goede samenwerking met de omgeving laat zien dat een team niet alleen intern zijn zaakjes op orde heeft, maar ook sterk staat in de grotere organisatie. Het team beseft dat succes niet alleen binnen de teamgrenzen wordt bepaald, maar juist ook door effectieve interactie buiten die grenzen. Bekijk eens hoe het team samenwerkt met andere teams, stakeholders en alle betrokkenen daarbuiten. Let daarbij niet alleen op de communicatie van het team naar buiten toe, maar ook op hoe het informatie, feedback en ideeën van buitenaf ontvangt en verwerkt. Hoe spreken de teamleden over de omgeving? Een team dat constructief samenwerkt, communiceert helder en effectief en heeft een proactieve houding in het omgaan met externe input.