Interpretatieondersteuning Team-O-Meter

Datum:	**1 mei 2012**
Meetmoment	**2 (van 3)**
Doel:	**Ondersteuning interpretatie Team-O-Meter**
Inhoud	**Vooraf** **Team-O-Meter (achtergrond)** **Analyse en interpretatie** **Werkmethodieken** **Aanvullende oefeningen**

Vooraf

Respons
- Team-O-Meter: 100% van totaal

Observaties
- Geen specifieke observaties rond de Team-O-Meter

Proces
- Meting van de afdeling
- Testperiode: 1 maart tot en met 31 maart 2012

Team-O-Meter achtergrond

Bij het verbeteren van een team of organisatie is het vaak de vraag waar je moet beginnen met verbeteren. Wat kunnen we al goed, waar is verbetering mogelijk? De Team-O-Meter test onderzoekt op welke gebieden groei te behalen valt en in welke ontwikkelingsfase het team of de organisatie zich bevindt.

Bij het onderzoek naar het verbeterpotentieel spelen de volgende acht thema's een rol:

Communicatie
Teamwork
Resultaatgerichtheid
Teamleren
Taakautonomie
Werkproces
Verbeteren
Feedback geven

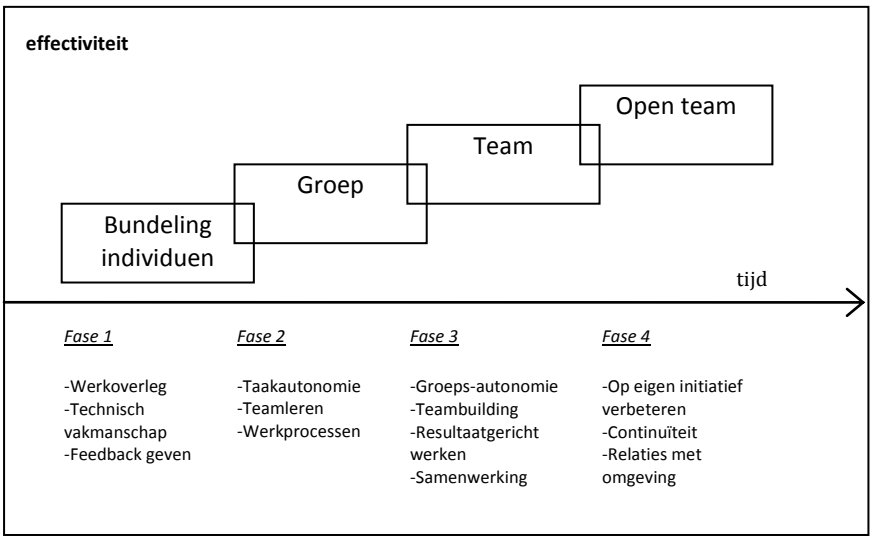
De mate waarin de organisatie presteert op elk van de thema's draagt bij aan de effectiviteit van de organisatie als geheel. Volgens Van Amelsvoort en Scholtes doorloopt elke organisatie hierbij verschillende fases:

fase 1 "bundeling van individuen". In de eerste fase is het team nog een bundeling van individuen. De nadruk ligt de technische condities voor effectief teamwerk. Er wordt gewerkt aan taakroulatie en taakverbreding en er worden werkafspraken gemaakt. Opleidingen richten zich voornamelijk op vaktechniek.

fase 2 "beginnende groep". In deze fase wordt gewerkt aan het vergroten van de zelfstandigheid van de groep. Regeltaken worden toegevoegd aan het takenpakket van de teamleden en de aandacht van opleidingen verschuift in deze fase van vak- naar bedrijfskundig gerichte opleidingen.

fase 3 "team". In de derde fase moet het team leren effectief samen te werken: teambuilding staat centraal. Het team wordt aangesproken op hun verantwoordelijkheid en niet de individuen.

fase 4 "open team". In deze laatste fase staan de relaties tussen het team en de omgeving centraal (klant-leverancier-relaties). Het team moet op eigen initiatief verbeteringen kunnen initiëren. Er is in deze fase een balans tussen het individuele-, groeps- en organisatiebelang. Dit is een ervaren team.

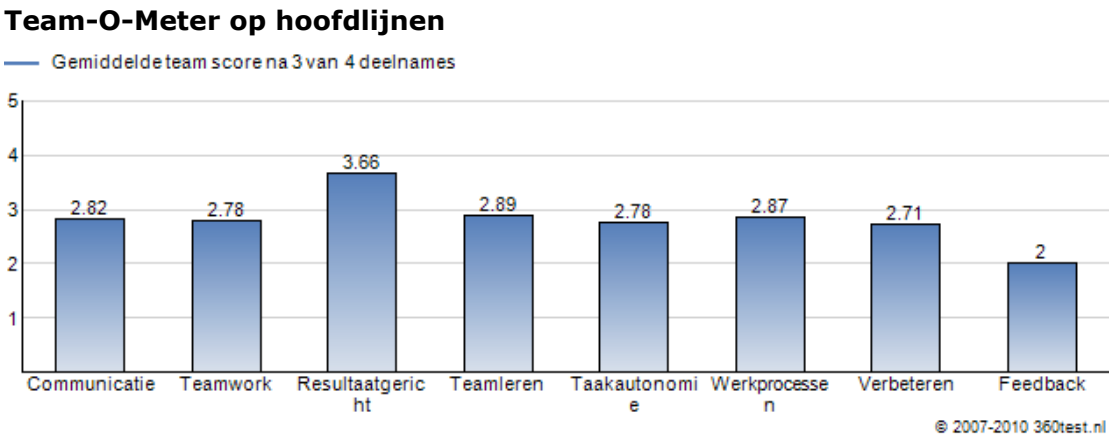


Doel

De Team-O-Meter is een instrument dat goed de gebieden van de organisatie beschrijft waarop deze zich verder kan ontwikkelen. Het succes van het verbeteren van de onderneming hangt af van de mate waarin teams en organisaties groei laten zien op deze thema's.

Na afloop van het uitvoeren van de Team-O-Meter test heeft de organisatie aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling van de teams.

Voorbeeld resultaat:



Lezen van de grafieken

De scores lopen van 1-5, waarbij score
- 1 overeenkomt met antwoorden: nooit/ geheel mee oneens
- 2 overeenkomt met antwoorden: zelden/ mee oneens
- 3 overeenkomt met antwoorden: regelmatig/ neutraal
- 4 overeenkomt met antwoorden: vaak / mee eens
- 5 overeenkomt met antwoorden: altijd/geheel mee eens

De laagste score is 1. Drie is de gemiddelde score. De hoogste score is 5.

Hoewel het beter is de scores t.o.v. elkaar te interpreteren dan de score in absolute zin als maat te nemen, volgt hier een indicatieve normering:

1-2 lage score ("bundeling van individuen")
2-3 ondergemiddelde score ("beginnende groep")
3 de gemiddelde score
3-4 bovengemiddelde score ("team")
4-5 hoge score ("open team")

Beschrijving van de thema's binnen de Team-O-Meter

Communicatie

De manier waarop gecommuniceerd wordt. De mate van communicatie en vorm van de communicatie. Dit thema is onderverdeeld in 4 deelthema's

1. communicatie binnen het team of de organisatie
2. teamoverleg
3. openheid binnen het team
4. Communicatie tussen teams

Teamwork

De mate waarin de afdeling bewust aan zichzelf werkt om doelen te behalen. Het thema teamwork bestaat uit 5 deelthema's:

1. Samenwerking binnen het eigen team
2. Samenwerking met andere teams
3. verantwoordelijkheid
4. respect en waardering
5. groepscohesie

Resultaatgericht werken

De mate waarin de afdeling gericht mensen, middelen en processen inzet om vooraf gestelde doelen te behalen.

Teamleren

Er wordt bewust geleerd binnen de afdeling. Zowel de individuele leden het als geheel leert bewust én met elkaar.

Taakautonomie

De mate van vrijheid binnen de afdeling om het werk zo in te delen zoals men zelf wenst.

Werkproces

De mate waarin taken helder verdeeld zijn, evenals verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het thema werkproces is verdeeld in de volgende subthema's:

1. inzicht in het procesverloop
2. verbeteren van werkprocessen

Verbeteren

De mate waarin handelingen binnen de afdeling ook daadwerkelijk verbeterd worden. Er wordt niet alleen geleerd, de geleerde lessen worden ook omgezet in verbeteringen. Voortdurende verbeteren bestaat uit de volgende twee subthema's:

1. veranderingsbereidheid
2. actieve instelling

Feedback

De mate waarin medewerkers elkaar feedback geven en ontvangen.

Wat vaak voorkomt:

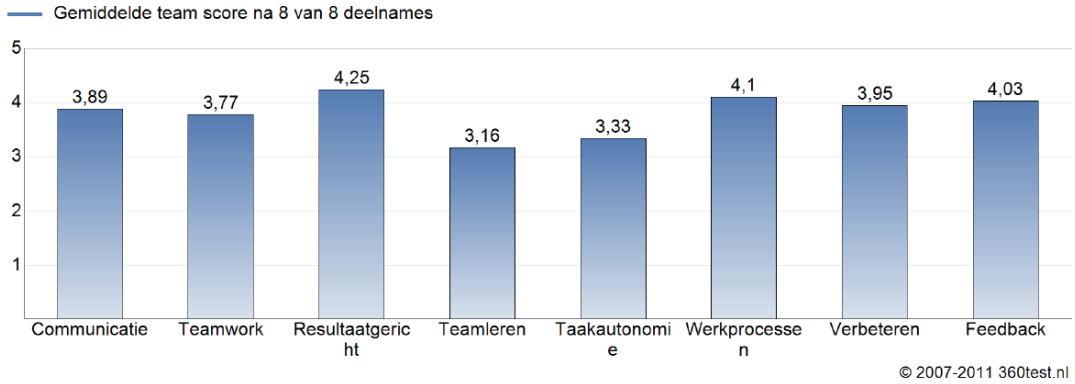
Organisaties kunnen een gebalanceerde of ongebalanceerde score laten zien. Een *gebalanceerde* score houdt in dat de scores onderling niet veel verschillen: op alle thema's wordt laag, gemiddeld of hoog gescoord. Dit betekent een natuurlijk ontwikkeling van de organisatie. Is de gebalanceerde score laag, dan betekent dit een organisatie in de beginfase van haar ontwikkeling, is de gebalanceerde score hoog dan betekent dit een ontwikkelde en ervaren organisatie.

Bij een ongebalanceerde score (bijvoorbeeld: hoge score feedback, lage score op de andere thema's) betekent dit een onbalans in de onderwerpen waar de organisatie aan werkt of de energie wordt gestoken in een aantal specifieke thema's (strategische keuze, of stokpaardjes van de directie). Een score die vaak voorkomt is: de focus op resultaten staat op gespannen voet met de aandacht voor teamleren.

Analyse en interpretatie

Team-O-Meter op hoofdlijnen:

De *harde* factoren, zoals resultaatgerichtheid en de werkprocessen scoren zeer hoog. Het is echter niet geheel toevallig dat *zachte* factoren, zoals "Teamleren" en "Teamwork" laag scoren. De voorbeeldorganisatie is een erg taakgerichte (harde factor) organisatie waarbij relatiegerichte of procesgerichte (zachte factoren) thema's zoals teamleren en teamwork vaak in mindere mate aan de orde zijn.
De lage score op taakautonomie kan mogelijk worden verklaard door de branche waarin de voorbeeldorganisatie werkzaam is. Taakautonomie heeft met name betrekking op het zelf kunnen indelen van de te verrichten werkzaamheden en de aanname van de hoeveelheid werk. Het is in lijn der verwachting dat dit deze bedrijfstak kan fluctueren.



De gemiddelde overall score is 3,84. In termen van Van Amelsvoort & Scholtes is er sprake van de organisatie als een "team" die niet ver van een "open team" af zit. Vakmanschap is bij de medewerkers voldoende ontwikkeld, er vinden werkoverleggen plaats en de werkprocessen zijn uitgekristalliseerd.

De Teamscore op hoofdlijnen is vrij evenwichtig verdeeld. Dit duidt op een gebalanceerde ontwikkeling van de organisatie. De scores op Teamleren (3,2) en Taakautonomie (3,3) blijven achter bij de overige resultaten. Op volgorde van hoge naar lage score:

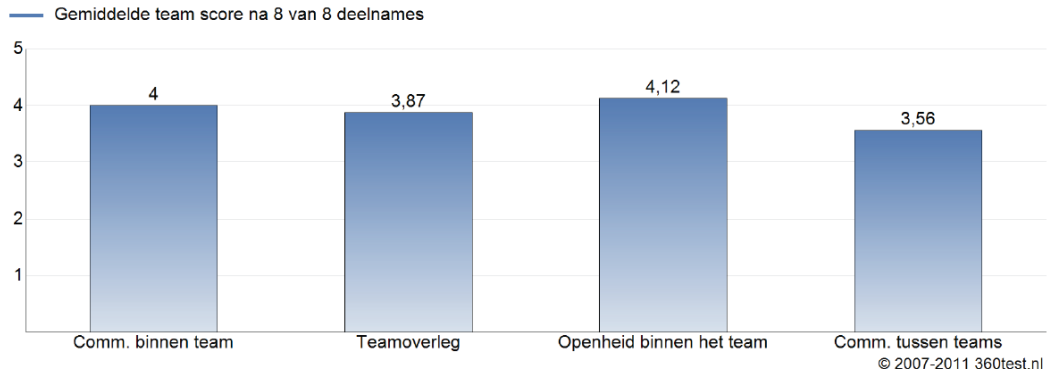
1. **Resultaatgericht***
2. **Werkprocessen***
3. Feedback
4. Verbeteren*
5. Communicatie
6. Teamwork
7. **Taakautonomie***
8. **Teamleren**

* Harde factoren

Een aantal van deze thema's zullen nader worden bekeken.

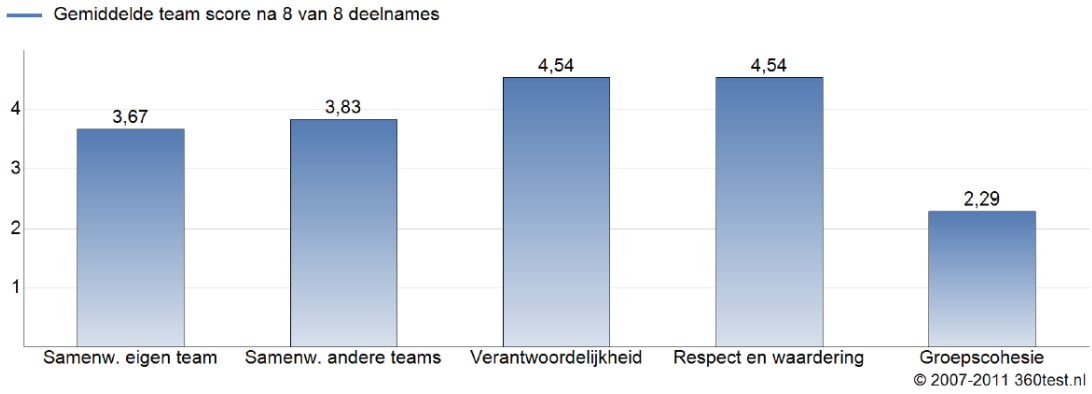
De Team-O-Meter van de afdeling op detailniveau

Subthema's Communicatie



Communicatie scoort vrij gelijkmatig en bovengemiddeld. Er worden teamoverleggen gehouden en medewerkers spreken zich naar elkaar uit. Naast het feit dat dit gebeurt, duidt dit op goede communicatieve vaardigheden van de medewerkers.
Communicatie tussen teams scoort duidelijk lager. Er wordt door de teamleden aangegeven dat er relatief weinig informatie over elkanders werkzaamheden wordt uitgewisseld en tussen het eigen team en andere teams.

Subthema's Teamwork



Zich verantwoordelijk voelen voor het eigen werk en respect en waardering scoren zeer hoog. Groepscohesie echter zeer matig. Bij de analyse van de scores per vraag wordt hier op terug gekomen.

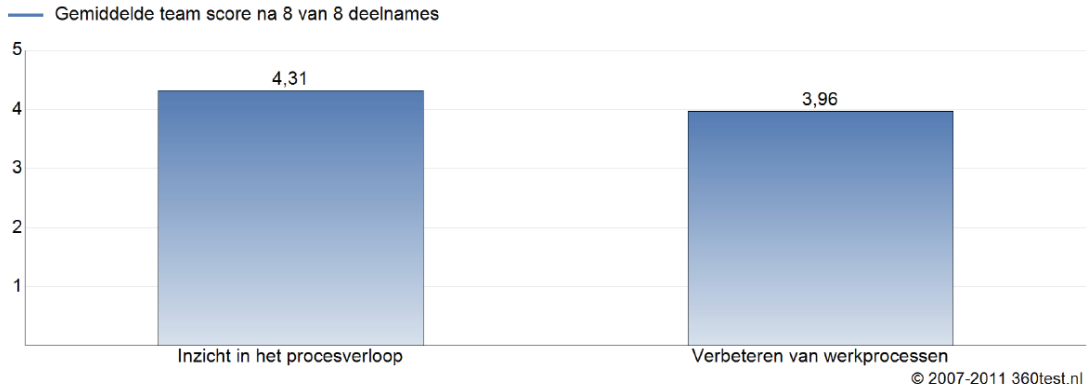
De scores (m.u.v. groepscohesie) bijna zijn ruim bovengemiddeld en verantwoordelijkheid en respect en waardering reeds op het niveau van een "open team".

Subthema's Werkprocessen

Processen zijn helder gedefinieerd. Het is duidelijk wat de procedures zijn, en indien werkprocessen verbetert moeten worden, dan geven medewerkers dit aandacht.

Gemiddeld wordt op het subthema Werkprocessen gescoord op het niveau van een "open team".

Score op het niveau van een "team".



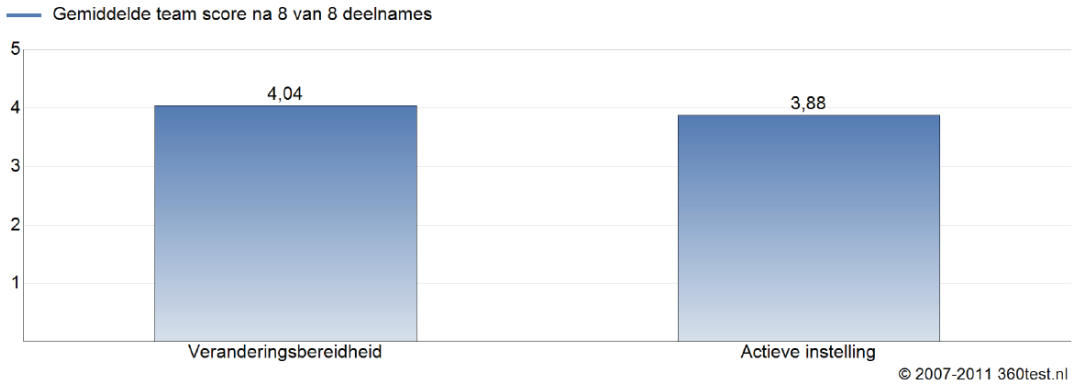
Subthema's Voortdurend verbeteren

Veranderingsbereidheid
Met veranderingsbereidheid wordt de 'waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan aanpassingen' bedoeld. Trefwoorden: passieve bereidheid, zich niet verzetten en zich willen inzetten als een ander het initiatief neemt.

De veranderingsbereidheid scoort op het niveau "open team". Medewerkers willen veranderen, en zien het nu van de organisatieverandering ook in.

Actieve instelling
Dit wordt ook wel veranderingsgezindheid genoemd: het waarneembaar streven om het eigen functioneren en dat van de afdeling proactief te verbeteren. Trefwoorden zijn: actief, anticiperend, zelfaanpassende instelling.

Hier scoort de afdeling iets lager dan de veranderingsbereidheid: wel willen veranderen, acceptatie, maar niet per se (als eerste) hiervoor stappen zetten. Het verschil tussen beide vormen zit in de attitude van de medewerker.



Team-O-Meter – Scores per vraag

De gehele lijst met scores per vraag kunt u vinden in bijlage 1. Hier zullen in het kort de hoge en lage scores uit de test worden bekeken.

Uitzonderlijk goede scores (van hoog naar laag)

- Vraag 38: *Ik voel me verantwoordelijk voor de werkzaamheden die ik uitvoer* (gemiddeld 4,88 – 100% open team scores)
- Vraag 34: *Ik ben bereid om mee te werken aan verbeterprojecten* (gemiddeld 4,63 - 100% open team scores)
- Vraag 16: *Ik span mij in om de resultaten van ons bedrijf te maximaliseren* (gemiddeld 4,63 – 100% open team scores)
- Vraag 17: *In ons team hebben wij wederzijds respect voor elkaar* (gemiddeld 4,63 – 100% open team scores)
- Vraag 5: *Ik heb respect voor de verschillende eigenschappen, vaardigheden en deskundigheden van mijn collega's* (gemiddeld 4,5 - 100% open team scores)
- Vraag 14: *Ik kan met andere teamleden over vertrouwelijke zaken praten* (gemiddeld 4,5 - 100% open team scores)
- Vraag 36: *Ik lever een actieve bijdrage aan overleg binnen mijn team* (gemiddeld 4,5 - 100% open team scores)
- Vraag 31: *Ik luister naar de mening van een ander* (gemiddeld 4,5 - 100% open team scores)

Gezien de antwoorden op de vragen, valt het op dat er uitzonderlijk hoog gescoord is op bepaalde vragen en dat alle teamleden hierover eensgezind waren. Uit deze hoge scores blijkt er een grote mate van respect en waardering is binnen de groep. Daarnaast kent men zijn/haar verantwoordelijkheden en weet men wat er van de medewerkers en het team verwacht wordt.

Er waren bij deze vragen dan ook geen uitzonderlijk hoge of lage individuele scores te ontdekken en alle teamleden beoordelen deze vragen op het niveau van 'open team'. Naast bovenstaande scores zijn er maar liefst nog 18 vragen waarop er tussen de 4 en de 5 gescoord is (open team niveau). Maar liefst 51% van de vragen zijn beoordeelt met een 4 of hoger.

Uit deze scores blijkt dat de afdeling uiterst sterk is op het punt "Teamwork". Dit is toch opmerkelijk, aangezien teamwork overal 'slechts' een 3,87. Bij de laagste scores zullen we hierop terugkomen.
Ook opvallend is dat ondanks de hoge overall score op "werkprocessen" geen enkele vraag op dit punt bij de hoogste scores staat. Een verklaring hiervoor is dat alle vragen vrij vergelijkbaar zijn beantwoord en er geen uitzonderlijke hoge of lage scores waar te nemen zijn bij de vragen die verband houden met het punt "werkprocessen".

De vijf laagste scores van laag naar hoog

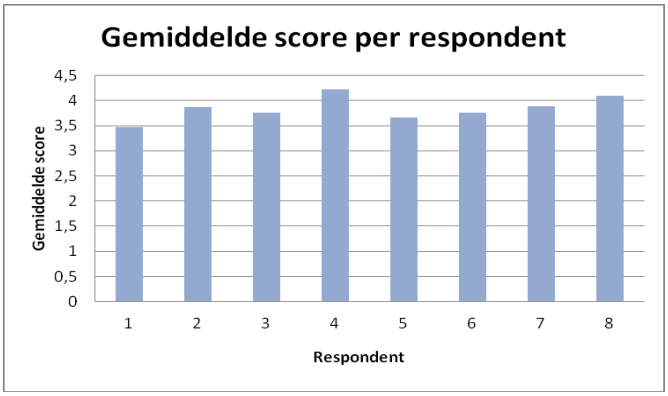
- Vraag 33: *Ervaren teamleden in ons zelfsturende team maken de dienst uit* (gemiddeld 2,25 - 75% ondergemiddelde score)
- Vraag 25: *Ik heb persoonlijke vrienden in het team (ook buiten het werk)* (gemiddeld 2,25 - 63% ondergemiddelde score)
- Vraag 6: *Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team* (gemiddeld 2,38 - 50% ondergemiddelde score)
- Vraag 39: *Ik kan de hoeveelheid van het werk helemaal zelf bepalen* (gemiddeld 3 – 12,5% ondergemiddelde score)
- Vraag 24: *In ons teamoverleg maken wij afspraken over noodzakelijke opleidingsactiviteiten* (gemiddeld 3 - 25% ondergemiddelde score)

Over het algemeen kan worden geconcludeerd, dat de zachte factoren bij de lage scores de overhand hebben.

Er wordt óf heel hoog gescoord op het punt "Teamwork", óf juist heel laag. Maar liefst 3 van de laag beoordeelde stellingen komen uit de hoofdlijn "Teamwork". Voornamelijk vraag 25 *Ik heb persoonlijke vrienden in het team (ook buiten het werk)* verklaard de lage score op Groepscohesie in het thema teamwork. Groepscohesie is een vorm van een zachte factor, die eerder is aangehaald op pagina 7.

Wat verder opvalt is dat de meningen erg verdeeld zijn over vraag 6 *Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team.* Ook dit is weer een zachte factor. Kijkend naar de afzonderlijke scores dan valt op dat men hier absoluut niet eenduidig over is. Deze stelling wordt of juist erg hoog beoordeeld (4 of 5) of juist erg laag (1 of 2). Het is goed mogelijk dat niet iedereen zich lekker op zijn plaats voelt in het team. In ieder geval is het zo dat de respondenten ten opzichte van elkaar er geheel verschillend over denken. Dit nodigt uit voor nadere discussie.

De gemiddelde scores per respondent



Uit de gemiddelde scores blijkt dat er geen grote verschillen zitten tussen de respondenten. Er is een spreiding van de antwoorden van totaal 0,74, maar de scores per individu zijn (ruim) boven de gemiddelde score van 3. Dit betekent dat men vrij eensgezind is en overall positief over de samenwerking op de afdeling.

Conclusie

In eerste instantie neigt de conclusie ernaar dat de afdeling in een vergevorderd stadium is in de teamontwikkeling van Van Amelsvoort en Scholtes. De afdeling zit ongeveer tussen de niveaus "team" en "open team" in.
De afdeling is op het oog een vrij ervaren team, die hard op weg is om een balans te vinden tussen het individuele-, groeps- en organisatiebelang. Dit blijkt tevens uit de hogere scores op de vragen in bijlage 1.

Echter bij verdieping blijkt dat er in fase 2 van de effectiviteit van het team de scores relatief laag uitvallen. Dit betreffen de punten "Teamleren" en "Taakautonomie". Dit kan erop duiden dat de organisatie of afdeling te extern gericht is en enigszins intern tekort schiet.
Om de potentie van het team optimaal te benutten, is het noodzakelijk om extra aandacht te schenken aan "Teamleren" en "Taakautonomie". Daarnaast blijkt uit de analyse dat vooral de 'harde' organisatiefactoren goed scores, maar dat de zachte factoren in het verdere zelfsturingtraject verdere aandacht behoeven.

Vergelijking tussen de scores in juni 2011 en maart 2012

Sinds juni 2011 is er overall een lichte verbetering waar te nemen. De beoordeling is gestegen van 3,80 naar 3,84. Bij opsplitsing naar hoofdpunten is gebleken dat er een lichte verbetering in op het overgrote aantal punten, maar ook op enkele punten een lichte verslechtering (zie tabel). De verschillen zijn echter minimaal.

Hoofdpunt	Score juni 2011	Score oktober 2011	Verschil
Communicatie	3,68	3,89	0,21
Teamwork	3,87	3,77	-0,1
Resultaatgerichtheid	4	4,25	0,25
Teamleren	2,91	3,16	0,25
Taakautonomie	3,45	3,33	-0,12
Werkprocessen	4,1	4,1	0
Verbeteren	3,82	3,95	0,13
Feedback	3,97	4,03	0,06

Wanneer de hoofdpunten verder worden uitgesplitst naar vraag, worden wederom kleine verschillen waargenomen (zie bijlage 2).

Op de volgende stellingen is een relatief grote verbetering waar te nemen tussen juni en oktober:

- De agendapunten voor het teamoverleg heb ik op de afgesproken tijd ter beschikking
- In ons team werken wij actief aan het voorkomen van problemen
- In het teamoverleg bespreken wij de leerbehoeften die er in ons team zijn
- De andere teamleden reageren op mijn verzoeken (bv. vragen om hulp, informatie etc.)
- Ik informeer mijn collega-teamleden over verbetermogelijkheden die ik zie
- In ons team stellen wij doelen op over onze teamresultaten (bv. productieresultaten etc.)
- Ik kan andere teamleden feedback geven over hun functioneren
- De resultaten van ons team zijn een agendapunt in ons teamoverleg
- In ons teamoverleg maken wij afspraken over noodzakelijke opleidingsactiviteiten

Echter zijn er ook stellingen die in oktober negatiever zijn beoordeeld. Dit zijn de volgende:

- Ik kan mijn werk zelf indelen
- Ervaren teamleden in ons zelfsturende team maken de dienst uit
- Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team

Met name het punt *Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team* is opvallend. Er is op deze stelling een verschil van maar liefst 1,125 punt waar te nemen. Waar in juni nog 3 van de 8 respondenten (relatief) ontevreden waren, zijn dit er in oktober 5 van de 8. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn een veranderde samenstelling van het team.

Werkmethodieken

Organisatieniveau: nivelleren en maximaliseren

Beleg een directiedialoog waarin de resultaten worden besproken door de directie (evt. aangevuld met medewerkers). Probeer hierbij antwoorden te formuleren op de volgende vragen:

1. Welke scores hebben wij?
    a. Herkennen wij deze scores, welke wel en welke niet?
    b. Hoe is de onbalans ontstaan? Is dit een bewuste keuze?
    c. Indien dit geen bewuste keuze is, kan worden nagedacht over hoe teamleren en teamautonomie verbeterd kunnen worden in de organisatie zonder de huidige, goede resultaatgerichtheid te verliezen. De leiderschapvragenlijst van Quinn kan mogelijk hierbij helpen om de balans in de organisatie weer te geven.
2. Nivelleren en maximaliseren
    a. Nivelleren: welke zwakste score gaan we aanpakken om de totaalscores te balanceren?
    b. Maximaliseren: hoe gaan we onze sterkste score verder uitbreiden?
3. Presenteer het Plan van Actie aan de medewerkers en voeren de plannen uit
4. Zoals gepland, zal in januari de test opnieuw uitgevoerd worden.

Teamniveau

Werk in kleine teams (teams zoals die ook in werkelijkheid gelden). Start en begeleid een discussie met de onderstaande centrale vragen.

Eigen teamanalyse: wat betekent deze score voor ons?

1. Hoe zijn de scores van de Team-O-Meter verdeeld over de thema's?
2. Herken je de scores in je eigen organisatie?
3. Herken je dit in eigen werksituatie van je afdeling of team?
4. Wat kun je als team doen om
    a. De laagste scores te verbeteren
    b. Je sterktes verder uit te bouwen
5. Maak een Plan van Actie voor je eigen team en voer dit uit

Individueel niveau

Houd een coachingsgesprek met de leidinggevende. Onderstaand staan de belangrijkste coachingsvragen.

1 Herken jij je in de resultaten van de Team-O-Meter?
Waar kijk je van op?

2 Waar kun je zelf aan bijdragen om
De zwakke scores te verbeteren?
De goede scores verder uit te bouwen?

4 Neem je analyse op in je Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).

5 Voer de geplande acties uit. Evalueer na een half jaar weer met je leidinggevende

Aanvullende oefeningen

Checklist Teamvitaliteit: de ontwerpfactoren

Resultaatgerichtheid is een terugkerend thema in de uitgevoerd teamtests. Voer een organisatie- en afdelingsgesprek en houd de volgende onderwerpen langs de meetlat:

- Het team en de organisatie hebben een heldere missie
- Deze missie beschouwen de teamleden als inspirerend
- Het team heeft heldere, concrete doelstellingen
- Het team staat achter deze doelstellingen
- Het is helder hoe deze doelstellingen bijdragen aan de organisatiedoelstelling
- De rol- en taakverdelingen zijn helder genoeg voor de leden
- Rollen en taken worden wanneer nodig opnieuw verhelderd

Groepscohesie: theoretische verdieping

De afdeling scoort laag op het thema groepscohesie. Is dit een probleem?

Cohesie is het krachtveld dat ervoor zorgt dat teamleden bij de groep (willen) blijven. Er kunnen twee perspectieven op groepscohesie worden onderscheiden:
1. cohesieve krachten die de leden aan de groep binden
2. cohesieve krachten die weerstand bieden aan ontwrichting van de groep van buitenaf.

Soorten cohesie
1. Taakcohesie: taakcohesie is de mate waarin teamleden samenwerken om een specifiek en duidelijk doel te bereiken.
2. Sociale cohesie: sociale cohesie is de mate waarin de leden van het team elkaar aardig vinden en om die reden graag onderdeel van het team uitmaken.
3. Normatieve cohesie: de mate waarin teamleden zich aan elkaar binden als gevolg van het conformeren aan de groepsnormen.

Is groepscohesie goed?
Bij een hoge cohesie worden de bestaande groepsnormen versterkt. Zijn dit ambitieuze normen dan zal een hoge cohesie de prestaties van de groep ten goede komen. Zijn de productiviteitsnormen laag, dan heeft een hoge cohesie in de groep een averechts effect.

Een ander nadelig gevolg van een hoge cohesie in de groep is een verschijnsel dat groepsdenken wordt genoemd. Dit ontstaat wanneer het streven naar consensus sterker is dan het streven naar een rationele, juiste beslissing. De groepsleden zijn zich hiervan zelden bewust. Niemand zegt ooit: 'We willen het alleen maar met elkaar eens zijn, ook al hebben we het allemaal fout.' Toch is de behoefte er met z'n allen uit te komen vaak zo sterk dat mensen hun kritische vermogens onvoldoende benutten. Resultaat: afwijkende geluiden worden genegeerd (iemand die roept: 'Ja, maar...' wordt als lastig bestempeld en doet er het zwijgen toe); er wordt te weinig aandacht besteed aan feiten die tegen de consensus pleiten; alternatieven worden niet serieus bekeken; en groepsleden met bezwaren worden onder druk gezet om zich flexibeler op te stellen, of houden uit zichzelf al hun mond omdat ze geen spelbreker willen zijn.

Discussievragen
- Zijn jullie een hechte groep?
- Mogen de mensen in de groep elkaar?
- Is er veel verloop in de groep?

Voornamelijk dat laatste kan een probleem vormen: met een lage cohesie is het vaak lastig zijn om je beste talenten te behouden voor de organisatie. Heeft de afdeling een groot verloop? En van de talenten? Hoe wordt hier binnen de organisatie mee omgegaan?

Bijlage 1

Scores per vraag gesorteerd van hoog naar laag

Vraag-nummer	Vraagtekst	Hoofdlijn	Gemiddelde score
38	Ik voel me verantwoordelijk voor de werkzaamheden die ik uitvoer	Teamwork	4,875
34	Ik ben bereid om mee te werken aan verbeterprojecten	Verbeteren	4,625
16	Ik span mij in om de resultaten van ons bedrijf te maximaliseren	Teamwork	4,625
17	In ons team hebben wij wederzijds respect voor elkaar	Teamwork	4,625
5	Ik heb respect voor de verschillende eigenschappen, vaardigheden en deskundigheden van mijn teamleden	Teamwork	4,5
14	Ik kan met andere teamleden over vertrouwelijke zaken praten	Communicatie	4,5
36	Ik lever een actieve bijdrage aan overleg binnen mijn team	Verbeteren	4,5
31	Ik luister naar de mening van een ander	Teamwork	4,5
45	De agendapunten voor het teamoverleg heb ik op de afgesproken tijd ter beschikking	Communicatie	4,375
44	De andere teamleden reageren op mijn verzoeken (bv. vragen om hulp, informatie etc.)	Communicatie	4,375
10	Ik lees informatie over ons bedrijf	Werkprocessen	4,375
32	Ik maak een planning om mijn individuele doelen te bereiken	Resultaatgericht	4,375
50	Ik informeer mijn collega-teamleden over verbetermogelijkheden die ik zie	Werkprocessen	4,25
26	Ik ken mijn plaats in de werkprocessen van ons team	werkprocessen	4,25
18	Ik speel een actieve rol hij het formuleren van de teamdoelen	Resultaatgericht	4,25
12	Zelfsturing vind ik een goede werkvorm voor onze organisatie	Feedback	4,25
35	Ik draag concrete ideeën aan om de werkprocessen van ons team te verbeteren	werkprocessen	4,125
1	Ik geef mijn teamleider informatie over mijn werk	Communicatie	4,125
2	Ik kan in mijn team open over standpunten praten	Communicatie	4,125
30	Ik span mij persoonlijk in om onze teamdoelen te realiseren	Teamwork	4,125
23	Ik stimuleer samenwerking met andere teams	Teamwork	4,125
7	In ons team stellen wij doelen op over onze teamresultaten (bv. productieresultaten etc.)	Resultaatgericht	4,125
51	Ik ben zelfsturend	Feedback	4
13	Ik dien agendapunten in voor het teamoverleg	Communicatie	4
19	Ik weet wat zelfsturing voor mij persoonlijk betekent	Feedback	4
37	In ons team werken wij actief aan het voorkomen van problemen	Verbeteren	4
15	Mijn team ondersteunt andere teams bij hun werk	Teamwork	4
9	Ik kan mijn werk zelf indelen	Taakautonomie	3,875
49	Ik werk mee aan een verbeterproject in de organisatie	Verbeteren	3,875
43	Ik word voldoende betrokken bij het traject zelfsturing	Feedback	3,875
29	Mijn teamgenoten zijn hulpvaardig	Teamwork	3,875
21	Ik kan andere teamleden feedback geven over hun functioneren	Communicatie	3,75
27	Ik kom met concrete voorstellen ter oplossing van problemen van teamleden	Verbeteren	3,75
3	Ons team geeft leden van andere teams informatie over onze werkzaamheden	Communicatie	3,75
11	Indien de situatie dat vereist, passen wij in ons team de werkzaamheden aan	Verbeteren	3,625
46	Mijn teamgenoten voeren de teamspirit op	Teamwork	3,625
41	Als ik overbodige handelingen ("hidden factories") in mijn werkprocessen aantref, verwijder ik deze	Werkprocessen	3,5
4	Ik help de andere teamleden wanneer zij problemen in het werk hebben	Teamwork	3,5
22	Andere teams geven ons informatie over hun werkzaamheden	Communicatie	3,375
40	Ik moedig anderen aan hun kennis uit te wisselen	Teamleren	3,375
47	In ons team stellen wij doelen op over de samenwerking met andere teams	Teamwork	3,375
28	De resultaten van ons team zijn een agendapunt in ons teamoverleg	Communicatie	3,25
42	Ik neem initiatief om opleiden en leren in het teamoverleg te bespreken	Verbeteren	3,25
20	De doelen van ons team zijn een agendapunt in ons teamoverleg	Communicatie	3,125
8	In het teamoverleg bespreken wij de leerbehoeften die er in ons team zijn	Teamleren	3,125
48	Ons team bepaalt zelf wanneer we de werkzaamheden uitvoeren	Taakautonomie	3,125
25	Ik kan de hoeveelheid van het werk helemaal zelf bepalen	Taakautonomie	3
33	In ons teamoverleg maken wij afspraken over noodzakelijke opleidingsactiviteiten	Teamleren	3
6	Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team	Teamwork	2,375
24	Ervaren teamleden in ons zelfsturende team maken de dienst uit	Teamwork	2,25
39	Ik heb persoonlijke vrienden in het team (ook buiten het werk)	Teamwork	2,25

Bijlage 2

Vergelijking tussen de scores in juni 2011 en maart 2012

Vraagtekst	Hoofdlijn	Gemiddelde score oktober	Gemiddelde score juni	Verschil
De agendapunten voor het teamoverleg heb ik op de afgesproken tijd ter beschikking	Communicatie	4,375	3,875	0,5
In ons team werken wij actief aan het voorkomen van problemen	Verbeteren	4	3,5	0,5
In het teamoverleg bespreken wij de leerbehoeften die er in ons team zijn	Teamleren	3,125	2,625	0,5
De andere teamleden reageren op mijn verzoeken (bv. vragen om hulp, informatie etc.)	Communicatie	4,375	4	0,375
Ik informeer mijn collega-teamleden over verbetermogelijkheden die ik zie	Werkprocessen	4,25	3,875	0,375
In ons team stellen wij doelen op over onze teamresultaten (bv. productieresultaten etc.)	Resultaatgericht	4,125	3,75	0,375
Ik kan andere teamleden feedback geven over hun functioneren	Communicatie	3,75	3,375	0,375
De resultaten van ons team zijn een agendapunt in ons teamoverleg	Communicatie	3,25	2,875	0,375
In ons teamoverleg maken wij afspraken over noodzakelijke opleidingsactiviteiten	Teamleren	3	2,625	0,375
Ik kan met andere teamleden over vertrouwelijke zaken praten	Communicatie	4,5	4,25	0,25
Ik speel een actieve rol hij het formuleren van de teamdoelen	Resultaatgericht	4,25	4	0,25
Ik geef mijn teamleider informatie over mijn werk	Communicatie	4,125	3,875	0,25
Ik werk mee aan een verbeterproject in de organisatie	Verbeteren	3,875	3,625	0,25
Ik word voldoende betrokken bij het traject zelfsturing	Feedback	3,875	3,625	0,25
Ik kom met concrete voorstellen ter oplossing van problemen van teamleden	Verbeteren	3,75	3,5	0,25
Mijn teamgenoten voeren de teamspirit op	Teamwork	3,625	3,375	0,25
De doelen van ons team zijn een agendapunt in ons teamoverleg	Communicatie	3,125	2,875	0,25
Ik span mij in om de resultaten van ons bedrijf te maximaliseren	Teamwork	4,625	4,5	0,125
Ik luister naar de mening van een ander	Teamwork	4,5	4,375	0,125
Ik maak een planning om mijn individuele doelen te bereiken	Resultaatgericht	4,375	4,25	0,125
Ik stimuleer samenwerking met andere teams	Teamwork	4,125	4	0,125
Ik ben zelfsturend	Feedback	4	3,875	0,125
Mijn teamgenoten zijn hulpvaardig	Teamwork	3,875	3,75	0,125
Indien de situatie dat vereist, passen wij in ons team de werkzaamheden aan	Verbeteren	3,625	3,5	0,125
Ik help de andere teamleden wanneer zij problemen in het werk hebben	Teamwork	3,5	3,375	0,125
In ons team stellen wij doelen op over de samenwerking met andere teams	Teamwork	3,375	3,25	0,125
Ik neem initiatief om opleiden en leren in het teamoverleg te bespreken	Verbeteren	3,25	3,125	0,125
Ik kan de hoeveelheid van het werk helemaal zelf bepalen	Taakautonomie	3	2,875	0,125
Ik draag concrete ideeën aan om de werkprocessen van ons team te verbeteren	Werkprocessen	4,125	4,125	0
Ik kan in mijn team open over standpunten praten	Communicatie	4,125	4,125	0
Ik span mij persoonlijk in om onze teamdoelen te realiseren	Teamwork	4,125	4,125	0
Ik dien agendapunten in voor het teamoverleg	Communicatie	4	4	0
Ik weet wat zelfsturing voor mij persoonlijk betekent	Feedback	4	4	0
Als ik overbodige handelingen ("hidden factories") in mijn werkprocessen aantref, verwijder ik deze	Werkprocessen	3,5	3,5	0
Andere teams geven ons informatie over hun werkzaamheden	Communicatie	3,375	3,375	0
Ons team bepaalt zelf wanneer we de werkzaamheden uitvoeren	Taakautonomie	3,125	3,125	0
Ik heb persoonlijke vrienden in het team (ook buiten het werk)	Teamwork	2,25	2,25	0
Ik voel me verantwoordelijk voor de werkzaamheden die ik uitvoer	Teamwork	4,875	5	-0,125
Ik ben bereid om mee te werken aan verbeterprojecten	Verbeteren	4,625	4,75	-0,125
In ons team hebben wij wederzijds respect voor elkaar	Teamwork	4,625	4,75	-0,125
Ik heb respect voor de verschillende eigenschappen, vaardigheden en deskundigheden van mijn teamleden	Teamwork	4,5	4,625	-0,125
Ik lees informatie over ons bedrijf	Werkprocessen	4,375	4,5	-0,125
Zelfsturing vind ik een goede werkvorm voor onze organisatie	Feedback	4,25	4,375	-0,125
Mijn team ondersteunt andere teams bij hun werk	Teamwork	4	4,125	-0,125
Ons team geeft leden van andere teams informatie over onze werkzaamheden	Communicatie	3,75	3,875	-0,125
Ik moedig anderen aan hun kennis uit te wisselen	Teamleren	3,375	3,5	-0,125
Ik lever een actieve bijdrage aan overleg binnen mijn team	Verbeteren	4,5	4,75	-0,25
Ik ken mijn plaats in de werkprocessen van ons team	Werkprocessen	4,25	4,5	-0,25
Ik kan mijn werk zelf indelen	Taakautonomie	3,875	4,375	-0,5
Ervaren teamleden in ons zelfsturende team maken de dienst uit	Teamwork	2,25	3	-0,75
Ik vind het prettig om deel uit te maken van mijn team	Teamwork	2,375	3,5	-1,125