

RAPPORTAGE

INTERPRETATIE SCORES TEAMKLIMAAT GEMETEN MET DE TCI

Datum:

Team:

Inleiding

Samenwerken in teams is van essentieel belang voor het leveren van goede en veilige zorg. Het functioneren van teams wordt zowel bepaald door de teamsamenstelling, de werkbelasting en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, maar ook door het 'klimaat' binnen een team.¹ Een vragenlijst voor het meten van teamklimaat is de zogenaamde 'Team Climate Inventory' of kortweg de TCI. Deze vragenlijst is gebaseerd op een theorie over teamklimaat en bestaat uit een 4-tal dimensies ('Ervaren veiligheid voor participatie', 'Ondersteuning bij innovatie', 'Visie' en 'Taakgerichtheid') en 13 subschalen (zie figuur 1).² IQ healthcare heeft de TCI vertaald en gevalideerd voor de Nederlandse situatie³ en mag deze vragenlijst in Nederland uitzetten.

De vragenlijst dient individueel en bij voorkeur door minimaal 75% van alle teamleden ingevuld te worden. Op een 5-punt schaal kan men aangeven in welke mate men het eens is met elk item uit de vragenlijst, variërend van 'sterk mee oneens' tot 'sterk mee eens'. Hogere scores zijn een indicatie voor een beter teamklimaat. Per subschaal wordt een gemiddelde score voor het team berekend. Door de scores om te zetten naar een 10-punts schaal en deze te vergelijken met een gemiddelde score van een referentiegroep wordt een zogenaamde *sten score* berekend.⁴ Sten scores zijn een indicatie van hoe de resultaten van een team ten opzichte van de referentiegroep liggen. 1,2,3 zijn lage scores die moeten worden verbeterd, 4,5,6,7 zijn matige scores, wel voor verbetering vatbaar en 8, 9,10 zijn hoge scores.

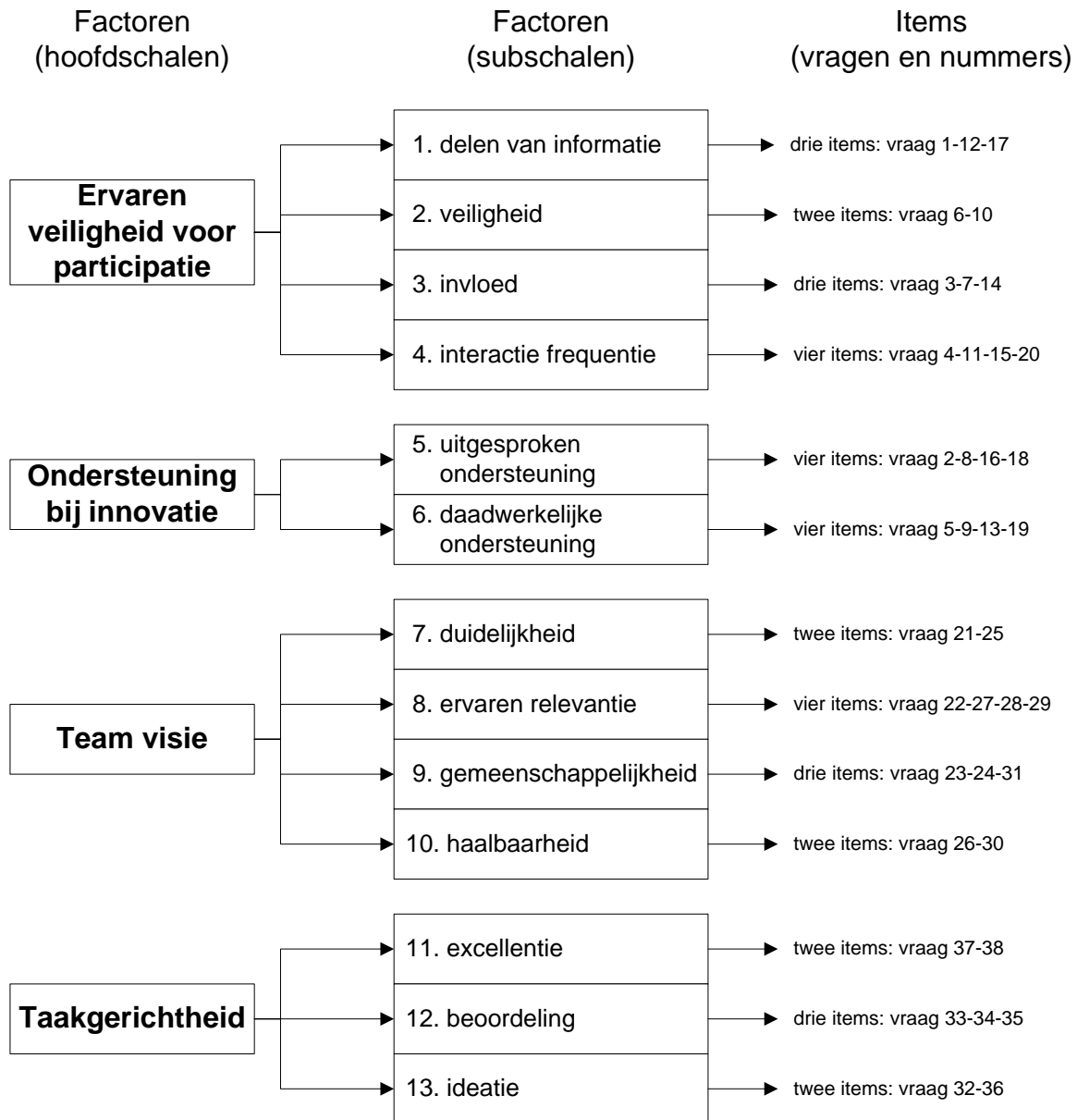
1 Bower P, Campbell S, Bojke C, Sibbald B: Team structure, team climate and the quality of care in primary care: an observational study. *Qual Saf Health Care* 2003;12:273-279. Shortell SM, Schmittiel J, Wang MC, Li R, Gillies RR, Casalino LP, Bodenheimer T, Rundall TG: An empirical assessment of high-performing medical groups: results from a national study. *Med Care Res Rev* 2005;62:407-434

2 Anderson NR, West MA: Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior* 19:235-258, 1998 Anderson NR, West MA: *The Team Climate Inventory Manual and User's Guide*. Windsor, UK, NFER-Nelson, 1999.

3 Ouwens M, Hulscher M et al. (2008). "The Team Climate Inventory: application in hospital teams and methodological considerations." *Quality & Safety in Health Care* 17(4): 275-280. Ouwens M, Hulscher M, Wollersheim H, (2009). "Meten van teamklimaat." *Kwaliteit in zorg* 4: 14-18.

4 Toelichting TCI berekeningen. IQ healthcare

FIGUUR 1: Structuur van de 38-items TCI



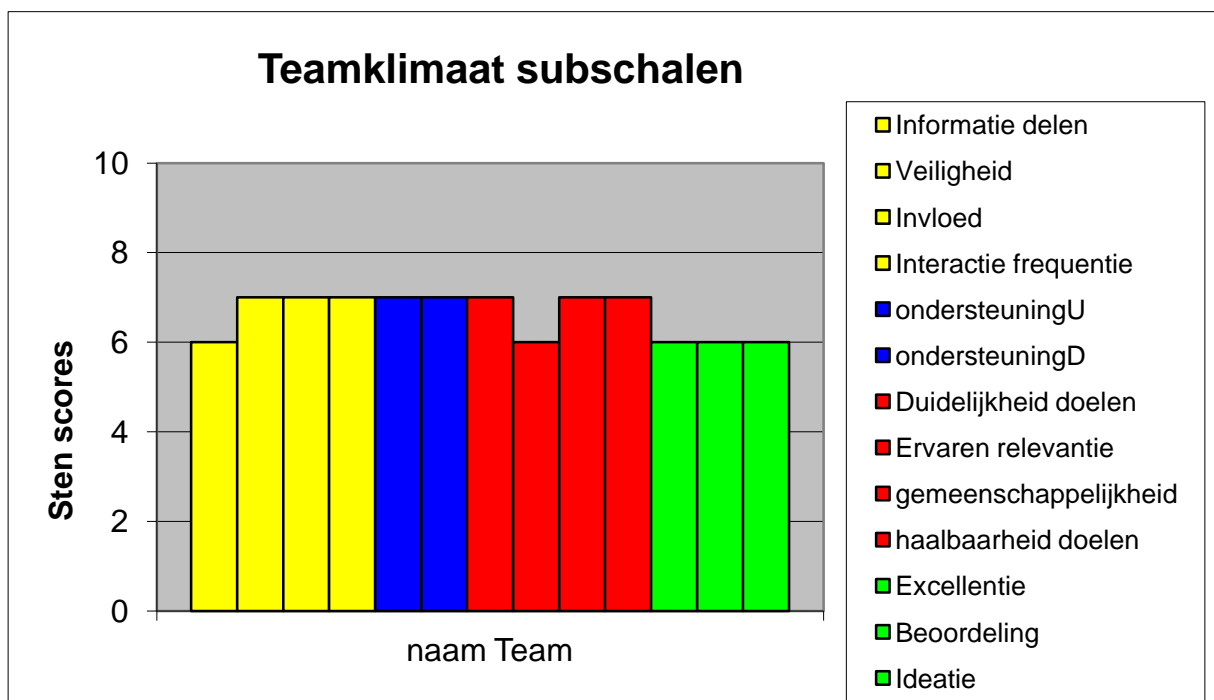
Deze rapportage is als volgt opgebouwd. **In deel 1** vindt u een totaal overzicht van de behaalde sten scores op de 4 hoofddimensies en alle 13 subschalen, gevolgd door tabellen per hoofddimensie met daarin zowel de sten scores als de ruwe scores op de 5-puntsschaal. **In deel 2** vindt u een interpretatie van de sten scores die u kunt gebruiken voor kwaliteitsverbetering.

Deel 1 Totaal overzicht sten scores en ruwe scores

De oorspronkelijke 5-punts scores per subschaal (gemiddelden met standaard deviatie) en de sten scores per hoofddimensie en subschaal zijn hieronder weergegeven. Als referentiegroep is de groep 'medisch specialisten' gebruikt. Onder elke subschaal vallen meerdere vragen uit de oorspronkelijke vragenlijst (zie figuur 1). In bijlage 1 is de laagste en hoogste score per vraag te zien. Dit deel wordt afgesloten met de totale score.

Respons: 4/4 = 100 %

Referentiegroep: Medisch Specialisten



Scores per subschaal

	SCORE	
Dimensie 1 Ervaren veiligheid voor Participatie (geel)	Ingevulde scores* (5-punts schaal)	Sten score Totaal: 7
Ev1 Informatie delen (vraag 1,12 en 17)	Gem = 4,1 Sd = 0,6	6
Ev2 Veiligheid (vraag 6 en 10)	Gem = 4,0 Sd = 0,7	7
Ev3 Invloed (vraag 3, 7 en 14)	Gem = 4,1 Sd = 0,7	7
Ev4 Interactie frequentie (vraag 4 , 11 , 15 en 20)	Gem = 3,9 Sd = 0,5	7

SCORE		
Dimensie 2 Ondersteuning bij innovatie (blauw)	Ingevulde scores*	Sten score Totaal 7
O1 Uitgesproken ondersteuning (vraag 2, 8, 16 en 18)	Gem = 4,1 Sd = 0,6	7
O2 Daadwerkelijke ondersteuning (vraag 5, 9, 13, 19)	Gem = 4,0 Sd = 0,7	7

SCORE		
Dimensie 3 Team visie (rood)	Ingevulde scores*	Sten score Totaal 7
V1 Duidelijkheid (vraag 21 en 25)	Gem = 4,3 Sd = 0,6	7
V2 Ervaren relevantie (vraag 22, 27, 28 en 29)	Gem = 4,6 Sd = 0,4	6
V3 Gemeenschappelijkheid (vraag 23, 24 en 31)	Gem = 4,4 Sd = 0,5	7
V4 Haalbaarheid (vraag 26 en 30)	Gem = 4,3 Sd = 0,9	7

SCORE		
Dimensie 4 Taakgerichtheid (groen)	Ingevulde scores*	Sten score Totaal 6
T1 Excellentie (vraag 37 en 38)	Gem = 3,6 Sd = 0,9	6
T2 Beoordeling (vraag 33, 34 en 35)	Gem = 3,8 Sd = 1,0	6
T3 Ideatie (vraag 32 en 36)	Gem = 4,0 Sd = 0,7	6

* De gemiddelden geven de gemiddelde 5-punts score van alle teamleden weer op de vragen die onder de betreffende subschaal vallen. Hierbij is de sd (standaard deviatie) een maat voor de spreiding van de antwoorden. Hoe groter het team, des te betrouwbaarder de sd. Zie bijlage 1 voor de laagste en hoogste score per vraag.

Totaal score: 73%

(gebaseerd op de som van de totale sten score per dimensie gedeeld door de maximaal te behalen score: $29/40 = 73\%$)

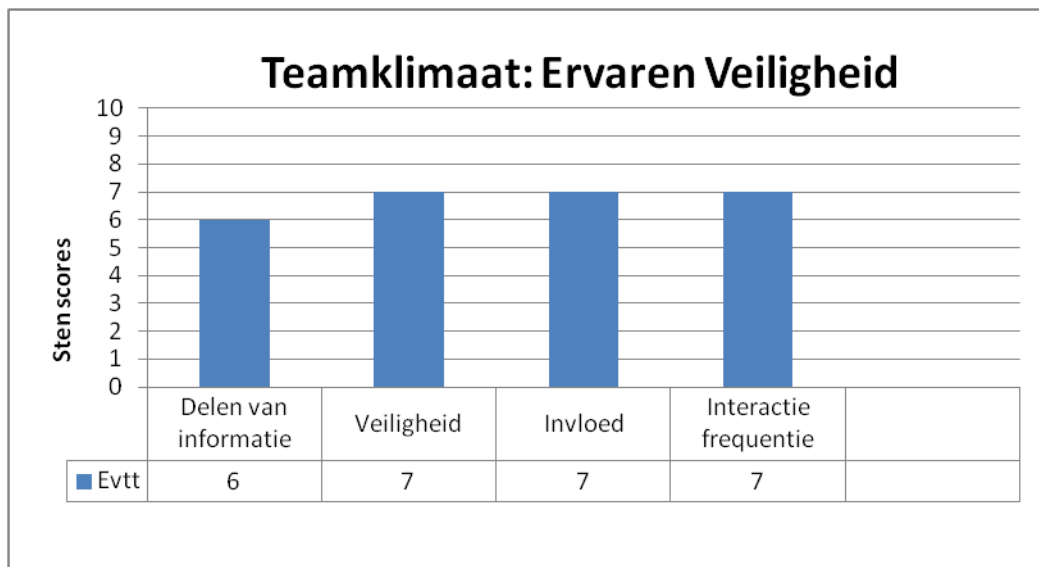
Deel 2

Interpretatie van de scores voor kwaliteitsverbetering

Hieronder volgt per hoofddimensie een toelichting op de inhoud en een beschrijvende interpretatie van uw scores per subdimensie. De gebieden waar uw scores in vallen zijn grijs gemaakt.

Dimensie 1. Ervaren veiligheid voor Participatie

Het is van groot belang dat teamleden zich veilig voelen voor participatie, omdat wanneer iedereen actief deelneemt, dit kan leiden tot een vermindering van weerstand bij het doorvoeren van veranderingen en er toe kan leiden dat men meer wordt aangemoedigd om zich te commiteren aan het team.



Deze hoofdschaal valt uiteen in vier subschalen.

1. **Delen van informatie:** de mate waarin teamleden informatie delen binnen het team op een open en royale manier.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Het team deelt maar in beperkte mate en onregelmatig werk-gerelateerde informatie met elkaar; teamleden hebben de neiging om informatie voor zichzelf te houden.
MATIG (4,5,6,7)	Het team deelt belangrijke werk-gerelateerde informatie met elkaar maar alleen in beperkte mate en niet structureel of regelmatig; teamleden houden sommige informatie voor zichzelf.
HOOG (8,9,10)	Het team deelt daadwerkelijk werk-gerelateerde informatie met elkaar; teamleden geven uitvoerig en regelmatig informatie aan elkaar door.

2. **Veiligheid:** of teamleden zich veilig voelen om binnen het team nieuwe ideeën uit te proberen en riskeren dat ze dwaas lijken zonder dat ze bang zijn voor gek te worden gezet of te worden aangevallen.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden voelen zich niet veilig binnen het team. Teamleden vertrouwen elkaar niet bijzonder en zijn op hun hoede op het werk.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden voelen zich nu en dan veilig in het team. Er is vertrouwen tussen sommige teamleden maar tussen sommigen ook niet.
HOOG (8,9,10)	Teamleden voelen zich veilig binnen het team. Er is vertrouwen tussen alle teamleden.

3. **Invloed:** of alle teamleden invloed hebben op het besluitvormingsproces.

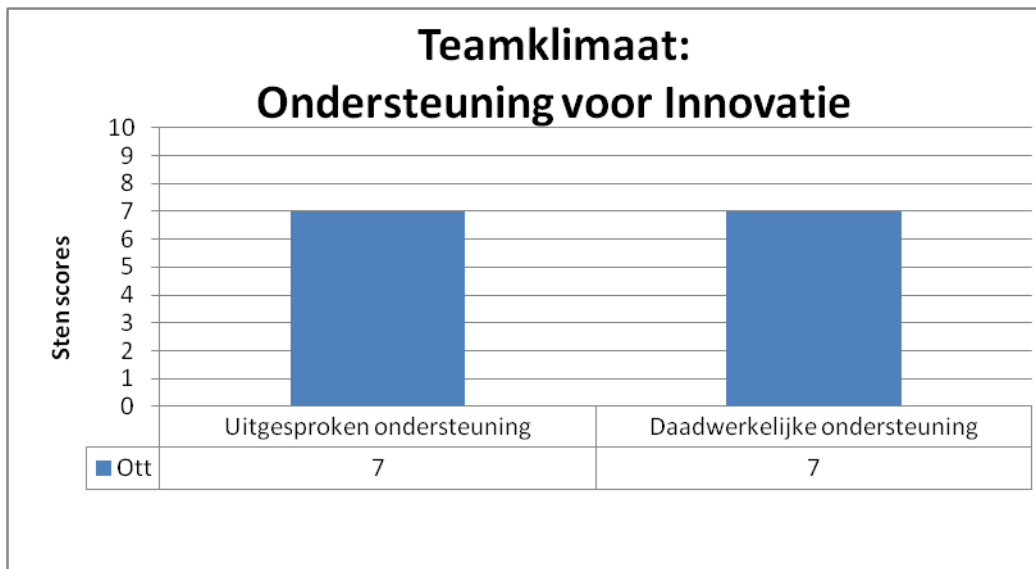
Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden beïnvloeden elkaar niet. Individuele meningen worden vaak niet gehoord en over het hoofd gezien. Er is weinig sprake van geven en nemen.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden beïnvloeden elkaar in beperkte mate. Er is sprake van geven en nemen maar sommigen hebben meer invloed binnen het team dan anderen.
HOOG (8,9,10)	Teamleden beïnvloeden elkaar actief. Er wordt oprecht geluisterd naar ieders mening en er is sprake van geven en nemen.

4. **Interactie frequentie:** het aantal mogelijkheden dat teamleden hebben om elkaar te zien en te spreken, om ideeën uit te wisselen en om samen te kunnen werken als een team.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden zien elkaar niet vaak en houden niet regelmatig contact met elkaar.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden ontmoeten elkaar onregelmatig en toevallig. Hoewel teamleden zowel formeel als informeel met elkaar omgaan, is de interactie frequentie wat beperkt.
HOOG (8,9,10)	Teamleden zien elkaar vaak en hebben regelmatig contact zowel formeel als informeel.

Dimensie 2. Ondersteuning bij Innovatie

Ondersteuning voor het doorvoeren van vernieuwingen is de beste voorspeller van de innovatie-gerichtheid en creativiteit van een team.



Deze dimensie heeft twee subschalen:

1. ***Uitgesproken ondersteuning***: of er gevraagd wordt om ondersteuning bij het doorvoeren van nieuwe ontwikkelingen.

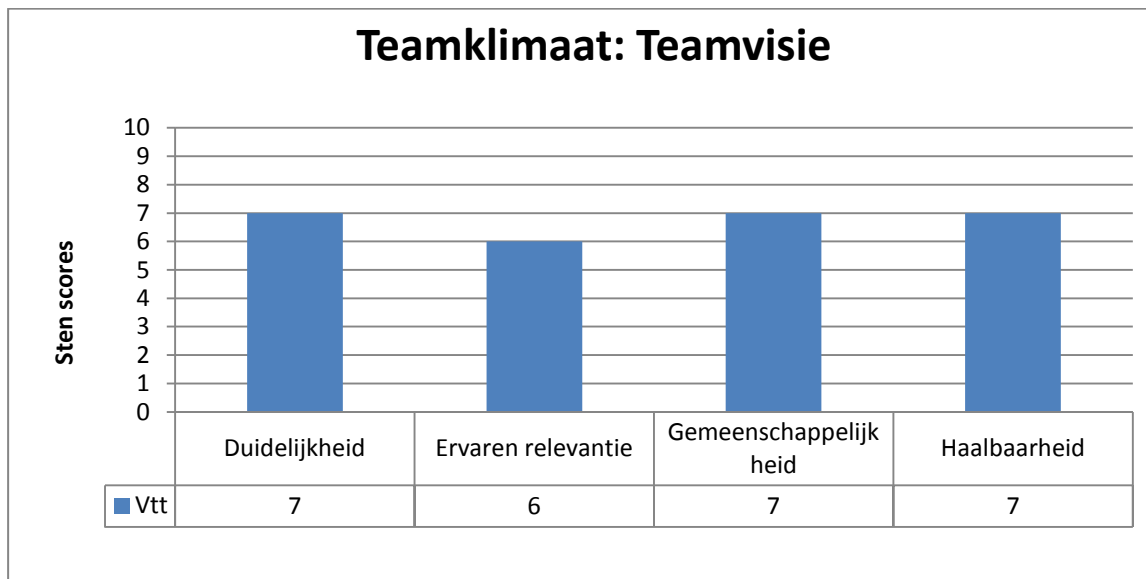
Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden verkiezen stabiliteit boven vernieuwingen. Het management binnen de organisatie spreekt zich niet uit voor creativiteit en ondersteuning voor het uitwerken van nieuwe ideeën is niet altijd makkelijk voorhanden.
MATIG (4,5,6,7)	Het team vraagt in beperkte mate om ondersteuning voor nieuwe ideeën. Het management binnen de organisatie verleent waarschijnlijk onvoldoende ondersteuning voor innovatie en hulp bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën is niet altijd makkelijk voorhanden.
HOOG (8,9,10)	Teamleden gaan voor vernieuwingen. Het management binnen de organisatie is voor creativiteit and ondersteuning voor het uitwerken van nieuwe ideeën is makkelijk voorhanden.

2. **Daadwerkelijke ondersteuning:** of teamleden ook daadwerkelijk genoeg tijd, mogelijkheden en medewerking krijgen bij de ontwikkeling van nieuwe ideeën.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Er wordt weinig praktische ondersteuning en financiële support gegeven voor het team om nieuwe ideeën te ontwikkelen. Er is te weinig tijd voor vernieuwingen.
MATIG (4,5,6,7)	Er wordt slechts marginale ondersteuning gegeven voor het ontwikkelen van creatieve ideeën en beschikbare gelden en middelen zijn mogelijk niet voldoende voor het invoeren van vernieuwingen. Het is moeilijk om tijd te vinden voor het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde manieren van werken.
HOOG (8,9,10)	Er wordt voldoende praktische ondersteuning gegeven voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en er worden voldoende financiële middelen beschikbaar gesteld voor het doorvoeren van vernieuwingen. Het team heeft tijd voor het ontwikkelen van nieuwe en verbeterde manieren van werken.

Dimensie 3. Visie

Een team moet visie hebben om effectief en creatief te kunnen zijn en om richting te kunnen geven aan het handelen en de energie van teamleden.



Visie bestaat uit vier subschalen:

1. **Duidelijkheid**: of teamleden duidelijk zijn over de doelstellingen van het team.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden zijn niet duidelijk over de doelstellingen van het team.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden zijn duidelijk over bepaalde doelstellingen maar andere blijven onduidelijk.
HOOG (8,9,10)	Teamleden zijn duidelijk over de doelstellingen van het team.

2. **Ervaren relevantie:** of teamleden de bredere waarden van hun werk zien.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Niet alle teamleden zijn overtuigd van de waarde van de doelstellingen van het team en ervaren ze maar deels als de moeite waard.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden ervaren enige waarde van de doelstellingen van het team voor henzelf, de organisatie en de maatschappij.
HOOG (8,9,10)	Teamleden zijn overtuigd van de waarde van de doelstellingen van het team voor henzelf, de organisatie en de maatschappij.

3. **Gemeenschappelijkheid:** de mate waarin doelstellingen worden gedeeld en men het eens is met de doelstellingen, als team.

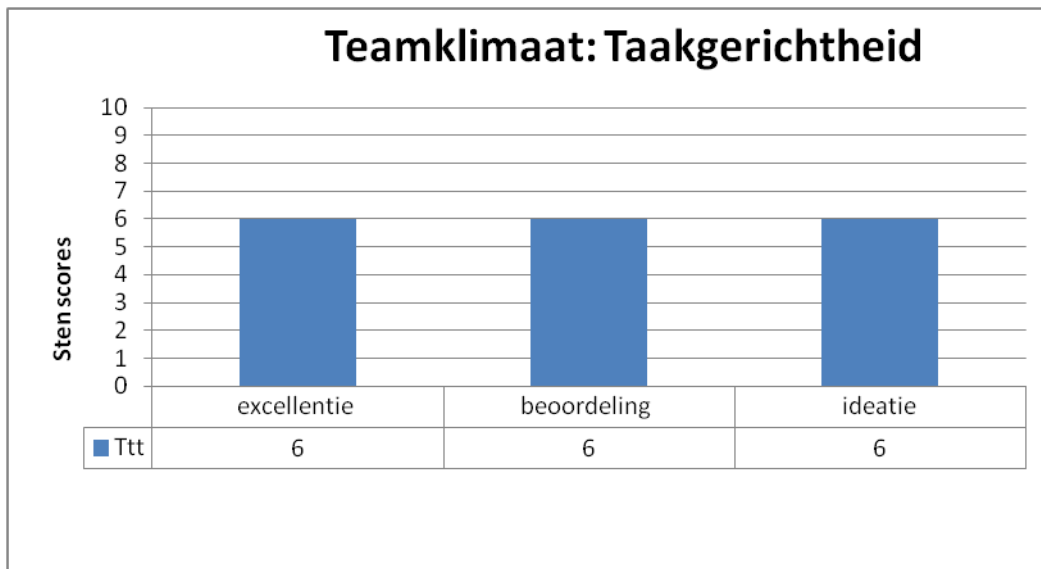
Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	De doelstellingen van het team worden niet gedeeld door alle teamleden.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden zijn het eens over een aantal, niet alle, doelstellingen van het team.
HOOG (8,9,10)	De doelstellingen van het team worden gedeeld door alle teamleden.

4. **Haalbaarheid:** de mate waarin teamleden de gestelde doelen haalbaar vinden.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden vinden dat de doelstellingen van het team moeilijk te realiseren zijn in de praktijk.
MATIG (4,5,6,7)	Sommige teamleden vinden dat de doelstellingen van het team haalbaar zijn in de praktijk maar anderen vinden dat sommige doelstellingen beter haalbaar zijn dan anderen.
HOOG (8,9,10)	Teamleden vinden dat de doelstellingen van het team realistisch en haalbaar zijn in de praktijk.

Dimensie 4. Taakgerichtheid

Het is belangrijk voor teams dat zij zich commiteren aan de visie en doelstellingen die zij voor zichzelf hebben gesteld. Echter, soms vinden teams het belangrijker om consensus te bereiken en conflicten te vermijden dan het bereiken van de best mogelijke uitkomsten.



Taakgerichtheid bestaat uit drie subschalen:

1. **Excellentie:** het commitment van teamleden om de best mogelijke resultaten te bereiken als team.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden zijn niet allemaal toegewijd om de hoogste kwaliteit van hun werk te kunnen leveren. Er ontbreken criteria waaraan top-kwaliteit kan worden afgemeten.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden zijn redelijk toegewijd om de hoogste kwaliteit van hun werk te kunnen leveren. Het team is het eens over criteria voor top-kwaliteit maar handelt hier niet altijd naar.
HOOG (8,9,10)	Teamleden zijn toegewijd om de hoogste kwaliteit van hun werk te kunnen leveren. Het team is het eens over criteria voor top-kwaliteit.

2. **Beoordeling:** het kritisch beoordelen van het werk en de resultaten van het team en het leveren van opbouwende feedback over elkaars werk.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden beoordelen zelden elkaars sterke en zwakke punten en evalueren incidenteel de kwaliteit van het geleverde werk.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden beoordelen slechts incidenteel elkaars sterke en zwakke punten en evalueren niet altijd de kwaliteit van het geleverde werk.
HOOG (8,9,10)	Teamleden beoordelen regelmatig elkaars sterke en zwakke punten en evalueren vaak de kwaliteit van het geleverde werk.

3. **Ideatie:** de kwaliteit van de ideeën om het werk te verbeteren en de hulp die elkaar wordt gegeven om de hoogste kwaliteit te kunnen bereiken.

Sten scores	Interpretatie
LAAG (1,2,3)	Teamleden voorzien elkaar zelden van bruikbare ideeën of hulp. Teamleden bouwen niet voort op ideeën van andere teamleden voor het verbeteren van het werk.
MATIG (4,5,6,7)	Teamleden voorzien elkaar van bruikbare ideeën en helpen elkaar nu en dan bij het uitvoeren van deze ideeën. Soms bouwen teamleden voort op ideeën van andere teamleden.
HOOG (8,9,10)	Teamleden voorzien elkaar vaak van bruikbare ideeën en helpen elkaar bij het uitvoeren ervan. Teamleden bouwen vaak voort op ideeën van andere teamleden.

Bijlage 1 Laagste en hoogste score per vraag

Vragen	Laagste score	Hoogste score
Deel I Communicatie en Innovatie		
1 In het team delen we gewoonlijk informatie met elkaar, in plaats van dat we deze voor onszelf houden.		
2 Hulp bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën is gemakkelijk voorhanden.		
3 We beïnvloeden elkaar allemaal.		
4 We hebben regelmatig contact met elkaar.		
5 In dit team nemen we de tijd die nodig is om nieuwe ideeën te ontwikkelen.		
6 Teamleden voelen zich begrepen en geaccepteerd door elkaar.		
7 Naar ieders mening wordt geluisterd, zelf wanneer het een minderheidsstandpunt betreft.		
8 Het team staat open voor en reageert op verandering.		
9 Teamleden werken samen om nieuwe ideeën te ontwikkelen en toe te passen.		
10 We hebben een houding van 'we gaan er samen voor'.		
11 We gaan vaak met elkaar om.		
12 Teamleden houden elkaar op de hoogte van werkgerelateerde zaken.		
13 Teamleden leveren en delen middelen om nieuwe ideeën toe te passen.		
14 Er is vaak sprake van geven en nemen binnen het team.		
15 Als team houden we contact met elkaar.		

16 Teamleden zoeken altijd naar frisse, nieuwe manieren om naar problemen te kijken.

17 Teamleden doen hun best om informatie binnen het team te delen.

18 Dit team is altijd gericht op het ontwikkelen van nieuwe oplossingen.

19 Teamleden leveren praktische ondersteuning van nieuwe ideeën en hun toepassing.

20 Teamleden treffen elkaar vaak zowel formeel als informeel.

Deel II Doelstellingen

21 Hoe duidelijk zijn voor u de doelstellingen van het team?

22 In hoeverre vindt u deze doelstellingen bruikbaar en geschikt?

23 In hoeverre bent u het eens met deze doelstellingen?

24 In hoeverre denkt u dat andere teamleden het eens zijn met deze doelstellingen?

25 In hoeverre denkt u dat deze doelstellingen duidelijk zijn voor andere leden van het team?

26 In hoeverre denkt u dat deze doelstellingen daadwerkelijk bereikbaar zijn?

27 Hoe zinvol zijn de doelstellingen van het team voor u?

28 Hoe zinvol vindt u deze doelstellingen voor de organisatie?

29 Hoe zinvol vindt u deze doelstellingen voor de maatschappij?

30 In hoeverre vindt u deze doelstellingen realistisch en haalbaar?

31 In hoeverre vindt u dat teamleden gebonden zijn aan deze doelstellingen?

Deel III Werkwijze

32 Bieden uw collega teamleden u bruikbare ideeën en praktische hulp zodat u in staat bent uw werk naar beste vermogen te doen?

33 Volgen u en uw collega teamleden elkaar kritisch om een hoge kwaliteit van het werk te handhaven?

34 Zijn teamleden bereid om de essentie van het team ter discussie te stellen?

35 Toetsen teamleden mogelijk zwakke punten van het team, om de beste resultaten te kunnen bereiken?

36 Bouwen teamleden voort op elkaars ideeën om de best mogelijke kwaliteit te bereiken?

37 Is het voor teamleden echt belangrijk om als team de hoogst mogelijke kwaliteit te bereiken?

38 Heeft het team een duidelijk criteria waaraan teamleden proberen te voldoen om als team de hoogst mogelijke kwaliteit te bereiken?
