

Team Mirror

Handleiding Team Mirror Rapport



Vertrouwelijk document uitgegeven door www.unicorngroup.be

Met deze handleiding geven we je als facilitator de nodige achtergrond om de resultaten van het Team Mirror rapport te interpreteren en aan de slag te gaan tijdens de workshop. We nemen je stap voor stap doorheen het volledige rapport.

Deel 1: Team rapport

Voorpagina

Hoe het rapport lezen?

Voorbeeldgrafiek

Gekleurde vlaggen

Team radar

Groei-prioriteiten

Verschillen

Analyse

Deel 2: Individueel

Individuele feedback

Teamlid profielen

Overzicht teamresultaten

Kritische attitude

Deel 1: Team rapport

Voorpagina

Team nummer: 39

Organisatie: Naam organisatie

Datum: Datum workshop

Datum printout: 26 Jun 2015

Elk team heeft een uniek team nummer. Het is belangrijk dat dit nummer hetzelfde is voor alle deelnemers. Indien dit niet het geval is, werd het rapport getrokken voor een ander team.

Op de voorpagina staan twee data. De eerste datum is de datum waarop de workshop wordt georganiseerd. De tweede datum is deze van de dag waarop het rapport werd getrokken.

Hoe het rapport lezen?



2. Hoe het rapport lezen

De leden van je team werden gevraagd om het functioneren van het team te beoordelen op 59 stellingen. Van de volgende mensen werden de antwoorden verwerkt in dit rapport.

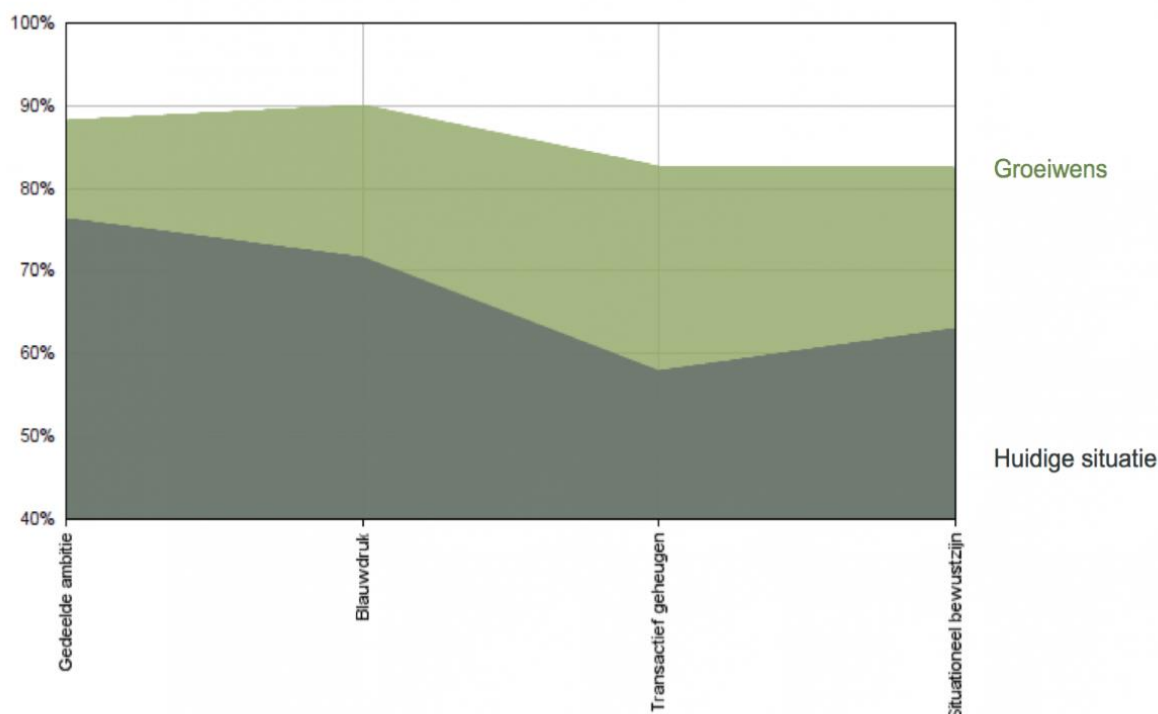


Wanneer het rapport wordt getrokken worden enkel die gegevens opgenomen van de teamleden die de teamspiegel op dat moment hebben ingevuld en die verwerkt werden in het rapport.

Hoewel het natuurlijk optimaal is om de input van alle teamleden te hebben, zijn de resultaten in het rapport nog steeds geldig indien niet iedereen de Team Mirror invulde. Aangezien elke persoon wordt beschouwd als een observeerder en er een gemiddelde score wordt berekend, zullen de resultaten niet extreem afwijken bij ontbrekende data.

Onderaan is de datum van de geplande workshop zichtbaar.

Voorbeeldgrafiek



Op deze pagina is een voorbeeldgrafiek van de cluster 'gedeelde visie' met zijn subvariabelen weergegeven.

Teamleden hebben op de vragenlijst zowel de huidige als de gewenste situatie een score gegeven. De grafiek geeft de resultaten hiervan per variabele op een visuele manier weer.

De huidige situatie is de gemiddelde score dat het gehele team geeft aan deze variabele, uitgedrukt in percentages. Op de grafiek wordt de gemiddelde score van de huidige situatie weergegeven met een donkere groene kleur. Zo kreeg in deze grafiek bijvoorbeeld de subvariabele 'Transactief geheugen' een gemiddelde score van 58% op 'huidige situatie'.

Voor de groeiwens wordt het verschil berekend tussen de gewenste en de huidige situatie. Het is dus de netto score van de gewenste groei. Hiervan wordt het gemiddelde berekend voor het gehele team en uitgedrukt in percentages. Deze score krijgt in de grafiek een lichtgroene kleur. Voor de variabele 'Transactief geheugen' gaven de teamleden aan te willen groeien naar een score van 83%. De score van 83% op de gewenste situatie vermindert met de score van 58% op de huidige situatie, geeft een netto groeiscore van 25%.

De y-as (d.i. de as met percentages) wordt bij default op 40% gezet. Echter, wanneer de as is score onder de 40% duikt, zullen alle assen van alle grafieken mee naar beneden gaan tot het decimaal dat zich 10% onder het laagste punt van de huidige situatie bevindt. Dit cijfer wordt naar beneden afgerond.

Er zijn twee redenen waarom de schaal niet op 0 begint. Enerzijds geeft het de mogelijkheid beter in te zoomen op de belangrijkste delen van de grafiek. Anderzijds hebben mensen vaak de neiging een positieve antwoord bias te vertonen. Dit wil zeggen dat vragen positiever beantwoord worden dan de situatie in werkelijkheid is. De as laten beginnen op een hoger punt beantwoordt dan vaak ook meer aan de realiteit.

Gekleurde vlaggen

Er wordt aan alle variabelen een groene, oranje of rode vlag gegeven.



Een rode vlag is een prioriteit om aan te werken aangezien het team hier aangeeft een hoge groeiwens te hebben. In elk team worden daarvoor de vier variabelen met de hoogste groeiwens geselecteerd. Met andere woorden, de cut-off score voor de groeiwens die wordt gerapporteerd zal team per team veranderen. De reden daarvoor is, dat dit rapport geen assessment is. Het doet er niet toe hoe goed je bent of niet. De enige vraag is: Wat zijn voor dit team de groeiprioriteiten?



Voor de oranje vlaggen wordt gekeken naar de variabelen die geen rode vlag hebben, maar op de huidige situatie onder een bepaalde cut-off score blijven. Ook deze cut-off score verschilt van team tot team. Voor het team is dit misschien geen grote prioriteit, maar als wij de as-is scores bekijken zitten de oranje vlaggen bij de laagste van het rapport.



De variabelen die noch een rode noch een oranje vlag kregen, krijgen een groene vlag. Hier zitten de krachten van het team aangezien ze wijzen op zowel een goede huidige situatie als een lage groeiwens.

Team radar

In dit gedeelte van het rapport worden de overzichtsgrafieken opgenomen. Daarnaast al je per overzichtsgrafiek (cluster) een definitie krijgen van elk van de variabelen. Naast elk van die definities staat een rode, oranje of groene vlag.

Groeiprioriteiten



4. Groeiprioriteiten

Hieronder rapporteren we per kern de drie stellingen met de hoogste groeiwens en de drie stellingen met de laagste groeiwens. De maximale groeiwens is 42. De groeiwens is de som van alle verschilcores per stelling over alle teamleden heen. Het is een maatstaf voor de mate waarin je als team aan een specifieke stelling groeiprioriteit geeft.

A. Vertrouwen

Drie laagste groeiscodes	Groeiwens
In dit team voelt het veilig om hulp te vragen aan elkaar.	1
Variabele: Psychologische veiligheid	
In dit team gaan we op een warme manier met elkaar om.	1

Voor de groeiprioriteiten worden alle items geordend op de groeiwens. De drie items met de laagste en de drie items met de hoogste groeiwens worden hier gerapporteerd. Dit zijn met andere woorden de drie items waarop het team aangeeft het meeste te willen groeien en de drie items waarop het team aangeeft het minst te willen groeien.

Het kan zijn dat er meer dan drie items gerapporteerd staan, wanneer er een ex-aequo is op het eerste, tweede of derde item.

Om de groeiwens te berekenen, wordt per item het verschil berekend tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. Dit is opnieuw de netto groeiwens die de teamleden aan het item geven. De som van de groeiwensen van alle teamleden voor dat item, is de totale groeiwens van het team.

De gemiddelde groeiwens over alle items heen en de maximale groeiwens voor het totale team wordt bovenaan weergegeven. De maximale groeiwens is theoretisch. Het is het product van de maximale verschillscore tussen de gewenste en huidige situatie en het aantal teamleden. De maximale verschillscore is altijd (-)6, aangezien de maximale score van de gewenste situatie 7 is en de minimale score die de huidige situatie kan krijgen 1 is. De maximale groeiwens kan ook negatief zijn. Zo kunnen teamleden een zeer hoge score geven op de huidige situatie maar wensen te groeien naar een lagere score. Een score van 7 op de huidige situatie en een score van 1 op de gewenste situatie, geeft een groeiwens van -6. De maximale groeiwens verandert dus enkel naargelang de grootte van het bevroegde team. Voor een team van tien teamleden bijvoorbeeld, betekent dit 10 (aantal teamleden) keer (-)6 (maximale verschillscore). Dit komt neer op een maximale groeiwens van (-)60.

Verschillen

Voor dit gedeelte van het rapport wordt rekening gehouden met de variantie en de groeiwens. De variantie is een maat voor de spreiding van de antwoorden rond het gemiddelde. Simpelweg over welke zaken de mening verschilt. In dit geval geeft het aan in hoeverre de teamleden een gelijkaardige groeiwens aangeven op de items. Een kleine variatie wil zeggen dat ze niet zozeer van mening verschilden. De items krijgen een gelijkaardige groeiwens van de teamleden. Een variantie van 0 wil dus zeggen dat alle teamleden exact dezelfde groeiwens aangeven. Een hoge variantie betekent dat de items een uiteenlopende score kregen. De teamleden komen in dit geval niet overeen in de groeiwens.

Voor elk item wordt de gemiddelde groeiwens berekend die de teamleden aanduiden. Als benchmark krijg je net als bij het vorige gedeelte de gemiddelde groeiwens voor dit rapport en de theoretisch maximale groeiwens (= maximaal aantal verschillscores per item 6 * het aantal teamleden).

De items worden geordend op de grootte van hun variantie. Indien items dezelfde waarde als variantie hebben, worden ze alfabetisch geordend.

In het eerste gedeelte staan de vijf items met de hoogste variantie (items met de grootste verschillen in groeiwens). Dit zijn de vijf items waarin de teamleden het meeste van mening verschilden en dus een uiteenlopende groeiwens aangaven.

Items met een hoge variantie EN groeiwens worden in het rood aangeduid. Hiervoor wordt rekening gehouden met de negen items met de hoogste groeiwens. Indien één van deze negen items tegelijkertijd tot de vijf items met de hoogste variantie behoort, krijgt het een rode kleur.

Dit zijn belangrijke punten om mee aan de slag te gaan aangezien sommige teamleden aangeven dat het een belangrijk werkpunt is (hoge groeiwens), maar de meningen hierover verdeeld zijn (hoge variantie).

5. Verschillen

Hieronder rapporteren we de stellingen met de grootste variantie. Grote varianties wijzen erop dat sommige leden op deze stelling wel een duidelijke groeiwens tonen en andere teamleden niet. In sommige gevallen wijst dit op het feit dat teamleden de stelling op een andere manier interpreteren. Meestal vergroten verschillen in groeiwens de kans dat teamleden hun energie in verschillende richtingen sturen en niet aan één touw trekken.

Stellingen met een grote variantie én een hogere groeiwens (> percentiel 85) duiden op sterke verschillen in groeiwens die het team kunnen hinderen en worden in het rood aangeduid. De maximale groeiwens is 90. De gemiddelde groeiwens is 18.45.

Soms zal een stelling in het groen gekleurd staan. Dat kan in uitzonderlijke gevallen wanneer een item zowel een lagere groeiwens (< percentiel 15) als een hoge variantie krijgt. Als dat het geval is, kan dit er enerzijds op wijzen dat sommige teamleden voor de gewenste situatie een lagere score hebben gekozen dan de huidige situatie. Dat wil zeggen, ze vinden dat het team op dat punt zou mogen 'minderen'. Anderzijds kan het betekenen dat zo goed als alle teamleden vinden dat het team niet hoeft te groeien op dit item en er één teamlid vindt dat er net op dit item absoluut iets moet veranderen.

Items met grootste verschillen	Groeiwens	Variantie
Dit team gebruikt een efficiënt kennis managementsysteem.	31	3.07

Variabele: Organisatie voor teamleren | Kern: Efficiënte organisatie

Items met een hoge variantie EN een lage groeiwens worden in het groen aangeduid. Hierbij wordt rekening gehouden met de 9 items met de laagste groeiwens. In dat geval kan het zijn dat sommige mensen een omgekeerde groeiwens hebben gegeven (negatief) of dat er één teamlid een totaal andere score heeft gegeven.

In het volgende deel staan de vijf items met de laagste variantie (items met de kleinste verschillen in groeiwens). De teamleden delen hun mening over de beoogde groeiwens. Opnieuw worden items in het rood aangeduid. In dit geval zijn dit items die enerzijds behoren tot de vijf items met de laagste variantie EN tegelijkertijd behoren tot de negen items met de hoogste groeiwens. Dit zijn wederom items die belangrijk zijn om mee aan de slag te gaan. De teamleden geven niet enkel aan dat het een belangrijk werkpunt is (hoge groeiwens), maar ze zijn het er ook over eens (lage variantie).

Items die in het groen zijn gemarkeerd, zijn krachten van het team. Dit zijn items met een lage variantie EN lage groeiwens. Ze behoren enerzijds tot de groep van vijf items met de laagste variantie en tegelijkertijd tot de groep van negen items met de laagste groeiwens. Een groene kleur wil dus zeggen dat de teamleden overeen komen in de mening (lage variantie) dat het team geen grote veranderingen moet ondergaan op dit gebied (lage groeiwens).

Analyse



D. Efficiënte organisatie

Teams leren niet vanzelf. Er moet naast een duidelijke noodzaak of een 'burning platform' ook structureel gelegenheid geboden worden om te leren. Het kan dan gaan om voldoende autonomie om andere beslissingen te nemen of voldoende contactmogelijkheden tussen de teamleden. Maar ook over de tijd om na te denken en een facilitator die dat samen denken begeleidt. Ten slotte kunnen ook bepaalde feedback en kennis management systemen het leren van teams op een pragmatische manier ondersteunen of effectiever maken. Voor dit team liiken er op dat front

Per cluster wordt een analyse gegeven. Deze analyse wordt automatisch gegenereerd. Voor elke variabele wordt een tekstje opgenomen afhankelijk van de kleur vlag die deze kreeg.

Het doel hiervan is tegemoet te komen aan teamleden die zich een beter beeld kunnen vormen met tekst dan met cijfers. Bovendien worden handvaten voor de praktijk aangereikt. Er worden mogelijke verklaringen en tips voor de werkpunten aangereikt.

Deel 2: Individueel

Dit gedeelte van het rapport omvat het de positie van de antwoorden van de individueel teamlid. De teamleden krijgen een beeld van optimistisch/kritisch ze staan t.o.v. het team in vergelijking met de andere teamleden.

Bovendien worden de antwoorden op de 12 individuele vragen van de Team Mirror gekoppeld aan twee profielen per teamlid en wordt een overzicht gegeven van de spreiding van deze profielen binnen het team.

Individuele feedback

Teamlid profielen



Hier zijn de vier teamlid profielen (trekker, rustpunt, sfeermaker, analist) te vinden met een korte beschrijving. Tijdens workshop krijgen de teamleden meer informatie over de betekenis van de profielen.

Voor elk teamlid wordt een profiel berekend dat het meest van toepassing is en een profiel dat het minst van toepassing is. Dit wordt gedaan op basis van de individuele vragen van de teamspiegel.

Deel 6: Individuele vragen

Denk aan hoe jij je gewoonlijk gedraagt in dit team. Selecteer in deze woordenreeks twee woorden, het woord dat volgens jou het meest en het minst beschrijvend is voor jezelf als lid van dit team.

Terug naar het overzicht

[1/12] WOORDENREEKS [Volgende vraag](#)

Woorden	Meest	Minst
Enthousiast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluitvaardig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zorgvuldig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyaal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

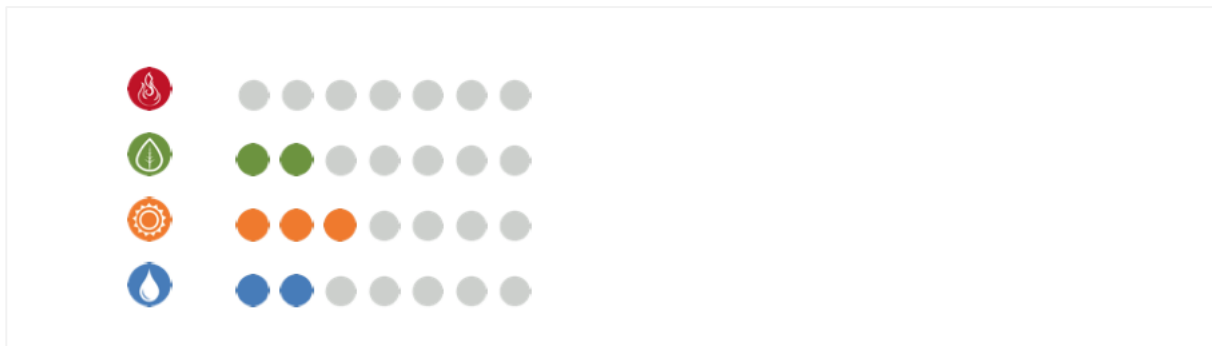
[Volgende vraag](#)

Elk woord in de vraag is verbonden aan een profiel en het teamlid geeft voor elke woordenreeks aan wat het meest en wat het minst van toepassing is. Voor de 12 vragen wordt bekeken welk profiel door het teamlid vaker als meest van toepassing en welk profiel vaker als minst van toepassing werd gescoord. Bij een ex-aequo worden alle profielen die dezelfde score hebben vermeld. Wanneer iemand op alle vier de profielen ex-aequo scoort is het profiel ongeldig. Dit komt in 3% van de gevallen voor.

De vier profielen zijn stereotypen die in werkelijkheid niet bestaan. Mensen zijn niet in een vakje te stoppen en zijn eerder een combinatie van de vier stijlen. De meeste mensen hebben wel een voorkeursgedrag dat ze vaker of minder vaak vertonen dan de andere gedragingen. De profielen moeten dan ook niet beschouwd worden als een stempel maar

eerder als een indicator, een spiegel als het ware die mensen tot reflectie kan aanzetten. De profielen zijn niet wetenschappelijk maar gebaseerd op jarenlange ervaring in het veld.

Overzicht teamresultaten



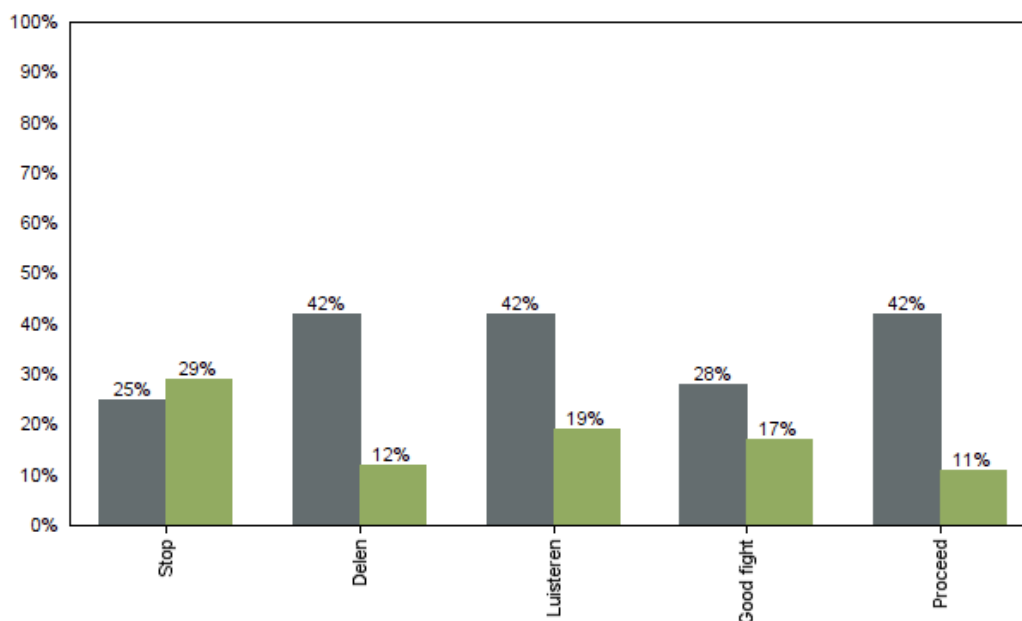
In dit overzicht zijn de voorkeursprofielen van alle teamleden te zien. Dit wil zeggen: het profiel dat voor hen het meest van toepassing was. Elk bolletje staat voor een teamlid. In dit voorbeeld werd het individuele deel door 7 teamleden ingevuld. Het maximale aantal is 20 teamleden.

Wanneer bepaalde personen in het team een ex-aequo hebben voor hun voorkeursprofiel (bijvoorbeeld, zowel analist als rustpunt), dan wordt er ad random één van deze profielen gekozen om weer te geven in het overzicht.

De spreiding van de profielen in het team is een interessant beeld om onder de loep te nemen. Zo kunnen bepaalde profielen zeer sterk vertegenwoordigd zijn terwijl andere in de minderheid zijn. Dit kan op verschillende manieren de samenwerking beïnvloeden. Bijvoorbeeld een team met enkel trekkers en sfeermakers maar weinig analisten en rustpunten, zal een zeer actiegericht team zijn met minder oog voor het inhoudelijke of het behouden van overzicht in het proces. Een team met veel analisten en rustpunten zullen dan weer de neiging hebben om te blijven analyseren zonder ooit tot actie over te gaan.

Voor meer informatie over deze profielen kan je terecht onder 'downloads' bij 'Theorie Teamlid profielen'.

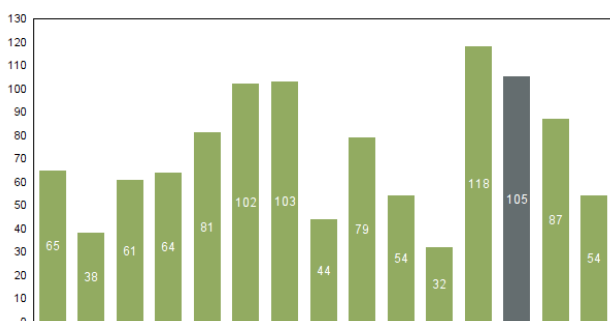
Groeiwens Teamleren



Deze grafiek vergelijkt de groeiwens van het individuele teamlid voor elke variabele per cluster met deze van het totale team. De grijze kolom is de groeiwens die het individuele teamlid aan het team gaf. De groene kolom is het gemiddelde van deze groeiwens voor het gehele team, uitgezonderd deze van het desbetreffende teamlid. Het doel hiervan is dat teamleden kunnen reflecteren over de mate waarin hun groeiwensen mogelijk afwijken van de rest van het team. Met andere woorden de mate waarin per variabele het teamlid kritischer dan wel optimistischer was over de groeiwens dan de rest van het team. Indien de grijze balk hoger is dan de groene balk, heeft het teamlid vaker aangegeven dat het team nog kan groeien op deze variabele. In dit geval was het teamlid pessimistischer dan de rest van het team. Indien de groene balk hoger is dan de groene was het teamlid optimistischer dan de rest van het team. Het team gaf vaker aan dan het teamlid nog te willen groeien op deze variabele.

Deze groeiwensen kunnen ook negatief zijn. In dit geval gaf het team of teamlid aan dat ze willen dat de huidige situatie evolueert naar een lagere score dan ze momenteel krijgt. De score van de gewenste situatie ligt dan lager dan deze van de huidige situatie. Dit wil zeggen dat de variabele een negatieve groeiwens krijgt.

Kritische attitude



Deze grafiek is een vergelijking van de totale groeiwens over alle items heen tussen de individuele teamleden. Voor elk teamlid wordt een som gemaakt van de groeiwensen van alle items en dit over de variabelen heen. De 'anders gekleurde balk' is de positie van dit teamlid t.o.v. de andere teamleden en de volgorde van de balken is ad random. De verschillende balken zijn een indicatie van hoe kritisch het teamlid staat ten aanzien van het team in vergelijking met de andere teamleden. Dit wil zeggen dat teamleden met de hoogste score of balk regelmatig dan de andere teamleden hebben aangegeven dat het team nog kan groeien. De cijfertjes in de balken zijn per teamlid een som van alle groeipunten (verschilscores tussen gewenste en huidige situatie) die dat teamlid heeft gegeven bij het invullen van de vragenlijst.

Optimistisch t.o.v. het team

- In dit team hebben we duidelijke afspraken over welk gedrag we van elkaar verwachten.
- In dit team vieren we successen.
- In dit team zit de juiste persoon op de juiste plaats.

Kritisch t.o.v. het team

- In dit team stellen we voldoende open vragen om alle ideeën boven water te krijgen.
- Ons gemeenschappelijk plan staat niet alleen op papier, we gebruiken het als een effectief werkinstrument.
- Alvorens in actie te springen, maken we een overzicht van wat er allemaal besproken/ gedaan moet worden.



Deze analyse is een weergave van de drie items waarin het teamlid optimistischer dan wel kritischer was dan de andere teamleden. Dit wordt berekend door de individuele groeiwens van het teamlid te verminderen met de gemiddelde groeiwens van het totale team zonder het desbetreffende teamlid.

Indien dit getal een negatieve waarde heeft, was het teamlid optimistischer dan de overige teamleden. Het teamlid scoorde in dit geval de groeiwens lager dan de rest van het team. Dit wil zeggen dat het team minder vaak aangeeft dat het team nog moet groeien op dit item dan de overige teamleden. Des te kleiner deze waarde is, des optimistischer het teamlid is in vergelijking met de andere leden. De drie items met de laagste negatieve waarde worden in het rapport weergegeven.

Indien dit een positief getal is, was het teamlid kritischer dan de andere teamleden. Het teamlid scoorde de groeiwens immers hoger dan de overige teamleden. Het teamlid geeft vaker aan dat het team nog moet groeien op dit item dan de overige teamleden. Des te hoger dit getal, des te kritischer het teamlid dit item scoorde in vergelijking met de andere teamleden. De drie items met de hoogste positieve waarde worden weergegeven.