

Bargraph
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op het gemiddelde van alle scores op: *ACT

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere toelichting en een *Bales Rapport*. Het *Bales Rapport* is een uitgebreide analyse die de resultaten van de Bargraph relateert aan normen gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek voortkomend uit studies naar de sociale interactie binnen taakgerichte groepen.

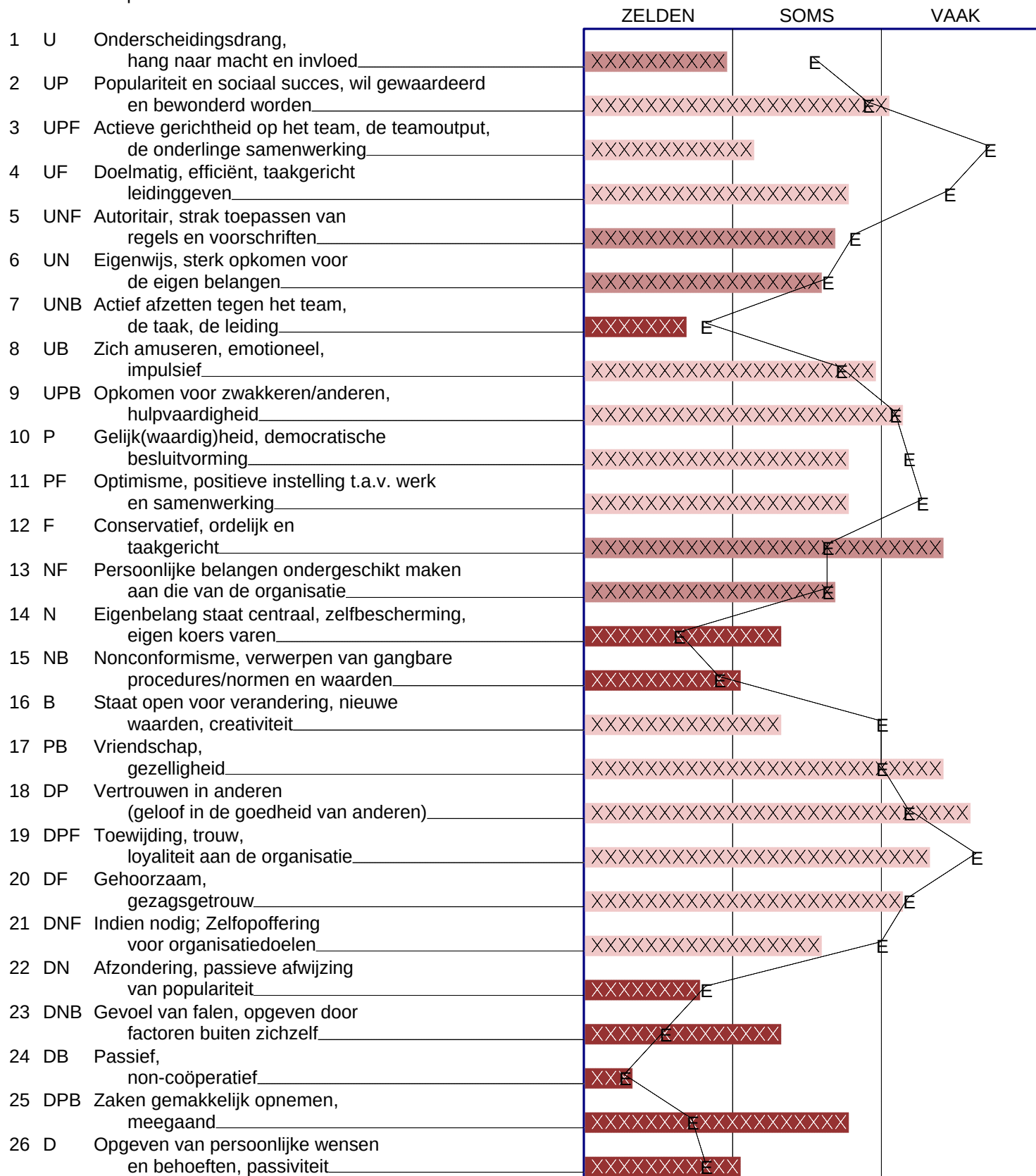
Vraag: **Algemeen gezien; welke intenties geeft hij/zij daadwerkelijk vorm in zijn/haar gedrag?****Rapport voor: Pat Sample**

Type: PF SYMLOG-Score: 0.1U 5.2P 2.9F

Respondenten: 12

De lijn met x-en = de gemiddelde score op ieder item

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: *ACT

In deze beschrijving worden de resultaten van de bargraph vergeleken met normen met betrekking tot de persoonlijke- en groepseffectiviteit in taakgerichte groepen binnen zowel de profit- als nonprofit sector. Deze normen zijn door Professor Robert F. Bales gebaseerd op studie en onderzoeksresultaten.

Bargraph Items

De lengte van de X-balken in de bargraph geeft aan hoe frequent -gemiddeld gezien- u bent gescoord op elk van de 26 items. De hierbij behorende waarden of intenties en het geassocieerde gedrag zijn voor belang om na te kunnen gaan in welke mate iemand als teamlid een effectieve bijdrage levert aan teamwork.

Uw scores gerelateerd aan het *optimumprofiel* voor Effectief Teamwork

= betekent: overeenkomstig het normprofiel. + betekent: te vaak. - betekent: te weinig.

Item			=	+	-
Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork					
2	UP	Populariteit en sociaal succes, wil gewaardeerd en bewonderd worden	X		
3	UPF	Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, de onderlinge samenwerking			X
4	UF	Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven			X
8	UB	Zich amuseren, emotioneel, impulsief	X		
9	UPB	Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid	X		
10	P	Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming			X
11	PF	Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en samenwerking			X
16	B	Staat open voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit			X
17	PB	Vriendschap, gezelligheid	X		
18	DP	Vertrouwen in anderen (geloof in de goedheid van anderen)	X		
19	DPF	Toewijding, trouw, loyaliteit aan de organisatie	X		
20	DF	Gehoorzaam, gezagsgetrouw	X		
21	DNF	Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen			X

Waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen

1	U	Onderscheidingsdrang, hang naar macht en invloed			X
5	UNF	Autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften	X		
6	UN	Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen	X		
12	F	Conservatief, ordelijk en taakgericht		X	
13	NF	Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie	X		

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

7	UNB	Actief afzetten tegen het team, de taak, de leiding	X		
14	N	Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming, eigen koers varen		X	
15	NB	Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden	X		
22	DN	Afzondering, passieve afwijzing van populariteit	X		
23	DNB	Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf		X	
24	DB	Passief, non-coöperatief	X		
25	DPB	Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand		X	
26	D	Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit	X		

Bales Rapport bij het Bargraph op: *ACT

Wanneer u het Bales Rapport leest, denk er aan dat het bedoeld is om u te helpen te begrijpen hoe anderen uw gedrag waarnemen en om manieren te vinden die uw effectiviteit en dat van uw groep zouden kunnen verbeteren. Effectief teamwork betekent niet dat men niet hoeft te weten *hoe* er samengewerkt wordt. Het niet-begrijpen van elkaars intenties om samen te werken kan namelijk een effectief resultaat verhinderen. Het Bales rapport wil u hierin inzicht geven.

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

De lengte van de rijen van x-en op uw bargraph geven gemiddeld aan hoe vaak elk gedragskenmerk werd waargenomen. De hieronder genoemde gedragskenmerken zijn afgebeeld op uw bargraph als vaak en komen overeen met het Normprofiel van ons onderzoek.

De gemiddelde response geeft aan dat u **overeenkomstig** het Normatieve Profiel scoort op:

2 UP Populariteit en sociaal succes, wil gewaardeerd en bewonderd worden (overeenkomstig)

Volgens de andere groepsleden zijn deze gedragskenmerken bij u optimaal aanwezig. Elkaar aardig vinden en bewonderen zijn de voornaamste intrinsieke waarderingen die groepsleden elkaar kunnen geven. Het is belangrijk dat u deze waardering niet alleen ontvangt maar ook geeft. Een te sterke behoefte aan bewondering en de neiging matige bewondering te schenken kan de solidariteit binnen de groep verminderen. Wanneer de waardering wederzijds en gelijkwaardig is, versterkt het de solidariteit binnen de groep in hoge mate. U scoort in het optimum gebied, wat aangeeft dat de waardering wederzijds is. Wanneer de wederzijdse waardering effectieve taakprestatie betreft, is deze combinatie ideaal voor effectief teamwork.

8 UB Zich amuseren, emotioneel, impulsief (overeenkomstig)

U scoort in het optimumgebied op deze gedragskenmerken. Kennelijk heeft u het vermogen om te ontspannen en bij te komen na een periode van intensieve inspanning. Alle groepsleden, zonder uitzondering, dienen hiertoe in staat te zijn, maar niet allen kunnen dit. Een realistische benadering van werk en het oplossen van problemen, leidt onvermijdelijk tot onderlinge spanning en andere emotionele belasting. Om ontspanning te creëren, zal men af en toe afstand moeten nemen van de opdracht waardoor het team de zaken weer in het juiste perspectief kan zien, elkaar onderling persoonlijke waardering kan geven en de solidariteit kan opbouwen voor hernieuwde taakinspanningen. U speelt hierbij een belangrijke rol door uw groep door deze hele cirkel van fasen heen te helpen.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (overeenkomstig)

De waarden die u hecht aan het helpen van elkaar, blijken gezond en realistisch. Alle groepen krijgen te maken met nieuwe groepsleden, die ingewerkt moeten worden, opgeleid of getraind en op tempo gebracht worden. Iedereen heeft periodes waarin hij of ze niet in optimale vorm is en wat extra steun of speciale hulp nodig heeft. De mate van deze behoeften varieert met de tijd, individuen, groepen en situaties. Maar het is altijd belangrijk om er waarde aan te hechten dat deze behoeften worden onderkend en er op een realistisch manier mee om te gaan. Precies zoals u dat al doet.

17 PB Vriendschap, gezelligheid (overeenkomstig)

Wie twijfelt eraan dat vriendschap, gezelligheid en ontspanning goed zijn voor team solidariteit? U geeft aan deze aspecten de juiste waardering. Het probleem voor de meeste teams is om het juiste evenwicht te vinden tussen deze en de meer taak-gerichte waarden. Vaak wordt in zakelijke groepen, om diverse redenen op de taakgerichte aspecten de nadruk gelegd. Op den duur lijdt het teamwork daaronder. U kunt bijdragen aan de flexibiliteit die de groep nodig heeft om te kunnen bewegen rond een optimum balans

tussen deze twee tegenstrijdige waarden.

18 DP Vertrouwen in anderen (geloof in de goedheid van anderen) (overeenkomstig)

Het is niet makkelijk om zomaar te 'beslissen' dat u anderen vertrouwt. In een team wordt dat grotendeels bepaald door het feit of de groepsleden hun betrouwbaarheid hebben bewezen. Het is echter ook zo dat sommige groepsleden, zoals u dat blijkbaar heeft, een natuurlijke intentie hebben anderen te vertrouwen. Dit is belangrijk om de neiging van anderen om in het algemeen wantrouwig te zijn te kunnen tegengaan. Vertrouwen is de basis van team solidariteit. Het vertrouwen dat u aan het team bijdraagt is belangrijk.

19 DPF Toewijding, trouw, loyaliteit aan de organisatie (overeenkomstig)

U wordt gezien als een goed voorbeeld van deze gedragskenmerken en wellicht helpt u anderen deze ook te realiseren. Dit is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning in ruil voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd dan is dit een magische combinatie.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

Deze waarden zijn bij u in juiste hoeveelheid aanwezig. Het is niet gemakkelijk om ten aanzien van gehoorzaamheid (gezagsgetrouwheid) binnen de juiste grenzen te blijven. De meeste mensen vinden het moeilijk om gehoorzaam te zijn. Bijna niemand vindt het echt leuk. Veel mensen vinden dat te veel gehoorzaamheid gevaarlijk is en dat vooral blinde gehoorzaamheid grenst aan verdorvenheid. Uiteindelijk is de houding hierin sterk afhankelijk van het gevoel of autoriteit in het algemeen goed of slecht is. Toch is het duidelijk dat in elke grote organisatie (waar de onderlinge communicatie en coördinatie soms verre van perfect zijn), veel van de coördinatie afhankelijk is van een zekere mate van gehoorzaamheid aan de leidinggevendenden. U blijkt dit in de juiste mate te hebben voor effectief teamwork.

De gemiddelde response geeft aan dat u te veel/ nadruk legt op:

geen enkele van de items.

U geeft niet de indruk te veel nadruk te leggen op waarden of intenties die binnen het kader van effectief teamwork tot een conflictsituatie zouden kunnen leiden. Gezien het feit dat deze analyse gebaseerd is op gemiddelden, kan het zijn dat er enkele teamleden zijn die toch vinden dat u te veel het accent legt op bepaalde waarden, intenties. Het is daarom raadzaam om hier attent op te blijven.

De gemiddelde response geeft aan dat u te weinig nadruk legt op:

3 UPF Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, de onderlinge samenwerking (te weinig)

Doelbewust, democratisch taakgericht leiderschap is het soort gedrag dat nodig is om deze intentie te verwezenlijken. Acceptatie van groepstaken en optimisme staan hier voor succesvolle prestatie. Het aardig vinden van andere groepsleden, alsmede het hoger management als goed en rechtvaardig waarderen, zijn attitudes die deze gedragskenmerken bevestigen. Het is belangrijk te realiseren dat alle groepsleden, niet alleen de aangewezen leider, kunnen bijdragen aan het teamwork door deze attitudes kenbaar te maken - tenzij de werkelijke omstandigheden deze natuurlijk ongeschikt of onmogelijk maken.

Indien u het gevoel heeft dat externe omstandigheden moeten veranderen voordat de groep actiever teamwork kan verrichten, kunt u wellicht helpen door uw opvattingen kenbaar te maken en te helpen met het bespreken daarvan. De taak zal mogelijk opnieuw omschreven moeten worden of een andere vorm moeten krijgen zodat deze op succesvolle wijze kan worden afgerond; wellicht is meer training nodig;

groepsleden moeten mogelijk meer tijd besteden aan het leren waarderen en aardig vinden van elkaar. Hoger management buiten de groep zal mogelijk beter, effectiever leiding moeten geven.

4 UF Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven (te weinig)

Leiders of groepsleden die in dit gedragskenmerk tekort schieten, zullen ongeorganiseerd overkomen bij groepsleden die daardoor het gevoel krijgen dat hun tijd en talenten worden verspild. Tijd is waardevol in alle groepen, gezien alleen al de grote hoeveelheid tijd en energie die nodig is om groepsleden bij elkaar krijgen en ze op hun taak voor te bereiden. Effectief management voorkomt resultaatverlies. Slechte voorbereiding en overbodige procedures kunnen en mogen hierbij niet voorkomen.

Alle groepsleden moeten in effectief management participeren en moeten het ook de moeite waard vinden. Als andere groepsleden het idee hebben dat u op deze gebieden tekort schiet, kan een eerlijk gesprek hierover helpen. Wellicht heeft u in het verleden slechte ervaringen gehad door autoritair management, waardoor u nu overgevoelig bent voor elke vorm van controle. Wellicht behoeft de huidige leiding van de groep aanpassing.

Een grotere betrokkenheid door alle groepsleden bij management activiteiten is vaak de strategische oplossing (het stimuleren van de op de bargraph als 10 P afgebeelde gedragskenmerken 'Gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming').

10 P Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming (te weinig)

Er zijn veel redenen waarom deze gedragskenmerken mogelijk te weinig nadruk krijgen. Sommige groepsleden met een 'persoonlijke overlevingsmentaliteit' (bijvoorbeeld gedragskenmerken op de bargraph afgebeeld als 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N) kijken neer op de gedragskenmerken van gelijkwaardigheid als zijnde onrealistisch, soft en een bedreiging voor hun persoonlijke vrijheid. Leden die zich zorgen maken over bedreigingen van de groep van buitenaf en die de nadruk leggen op de noodzaak van een sterke leiding (gedragskenmerken afgebeeld als 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF) zouden het gevoel kunnen hebben dat anderen de aard en ernst van de problemen niet inzien; dat ze het vermogen niet hebben om ze op te lossen; dat democratische besluitvorming veel te traag is en mogelijk tot de verkeerde oplossingen leidt.

Groepsleden die zich verzetten tegen gelijkwaardigheid realiseren zich niet dat ze de integriteit van de groep in grote mate bedreigen en effectief teamwork verhinderen. Dit soort gedrag provoceert bijna altijd polarisatie, zelfs tussen diegenen die hetzelfde gedrag vertonen; het kan de groep verdelen in subgroepen en de motivatie doden om samen te werken.

De solidariteit en integriteit van het team is het belangrijkste voor de effectiviteit op de lange termijn. Als de aard van de opdracht dit niet toestaat, is het verstandiger om de ambities bij te stellen of om de opdracht opnieuw te definiëren of opnieuw vorm te geven in plaats van door te gaan met een team dat niet levensvatbaar is.

Als niet iedereen op een eerlijke wijze aan besluitvorming kan deelnemen, zal de groep niet in staat zijn legitieme en bindende normen te ontwikkelen; de groep zal verdeeld raken en de prestatie zal zienderogen afnemen.

11 PF Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en samenwerking (te weinig)

Als deze gedragskenmerken op uw bargraph laag scoren is het wellicht omdat u het gevoel hebt dat het beloningssysteem niet eerlijk is. Wellicht heeft u gelijk. Aan de andere kant brengt u gevoelens de groep binnen die ergens anders vandaan komen. Idealisme (het optimistische geloof dat hoge idealen verwezenlijkt kunnen worden) is moeilijk te bereiken voor diegenen wiens ervaringen grotendeels het tegenovergestelde zijn.

Het zou echter nuttig kunnen zijn wanneer de groep als geheel voorzichtig probeert uit te vinden of een optimistische en positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking inderdaad binnen uw groep

eerlijk wordt beloond. Samenwerking is niet aantrekkelijk als men het gevoel heeft mee te doen aan een zaak waar een ander het meeste profijt van heeft. Met andere woorden; zonder een redelijk uitgangspunt voor een eerlijke (gelijke) beloning zijn deze waarden niet realistisch en zouden weinig steun moeten krijgen. Aan de andere kant is het mogelijk dat uw idee van redelijkheid onrealistisch of eenzijdig is.

Voorafgaand aan de vraag over eerlijke, gelijke beloning binnen de groep komt eerst de vraag of er wel voldoende te belonen valt. Zal beter teamwork leiden tot grotere voldoening en resultaat of is er een meer fundamentele verandering nodig.

16 B Staat open voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit (te weinig)

Er zijn altijd gevestigde belangen die de dingen onveranderd willen laten. Maar vrijwel alle groepsleden en niet alleen enkelen in het bijzonder, zullen een paar van deze gevestigde belangen hebben - zelfs diegenen die het minst naar hun zin hebben. Verandering van welke aard dan ook kost moeite en zal ieder groepslid vroeg of laat verontrusten. Men zal een andere rol moeten spelen, de relaties tot bepaalde personen zullen gewijzigd moeten worden en ook vijandigheid zal ergens anders op gericht moeten worden.

Daarnaast zijn echte creativiteit en meer effectieve procedures meestal moeilijk te vinden. Veel mensen scoren hoog op creativiteit terwijl anderen ze niet als creatief zien. Als de hoge waarde die een persoon of subgroep hecht aan creativiteit door anderen gezien wordt als eigenbelang, zal hun geloofwaardigheid dalen. Dit zijn allemaal redenen waarom gedragskenmerken die met verandering te maken hebben, mogelijk laag scoren. Anderen redenen kunnen gerelateerd zijn aan angst, de behoefte om zich aan te passen en de vrees voor afkeuring door leidinggevend. Desalniettemin is het duidelijk dat noch de situatie noch de omstandigheden binnen de groep hetzelfde blijven; enige verandering is onvermijdelijk en tevens gewenst.

Het dilemma van wel of geen verandering kan niet theoretisch worden opgelost. Voorstellen voor concrete, specifieke veranderingen zou u één voor één kunnen behandelen. Kwesties omtrent verandering moeten echter door de hele groep overwogen worden aangezien ze op iedereen invloed zullen hebben. Ook zijn de voordelen van groepsbeslissingen ten opzichte van individuele beslissingen duidelijk groter. Sommige veranderingen kunnen zelfs alleen maar op succesvolle wijze worden doorgevoerd wanneer de groep beslist.

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (te weinig)

Er zullen weinig mensen zijn die bij zelfopoffering geen negatieve gevoelens hebben. Iedere groep heeft echter momenten wanneer bijzondere moeite en een zekere mate van zelfopoffering nodig zijn om ernstige problemen te voorkomen. De meeste groepsleden zijn bereid om dit te accepteren als de opoffering niet te groot is, ze van de noodzaak overtuigd zijn en als het van tijdelijk aard is. Als zelfopoffering zelfs in deze mate niet wordt geaccepteerd is er sprake van ernstige verwijdering tussen het individueel- en organisatiebelang. Het is in zo'n geval zeer belangrijk om tot in detail te begrijpen wat er daadwerkelijk aan de hand is.

Waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen

Ons Normprofiel geeft aan dat bepaalde gedragskenmerken *soms* goedgekeurd worden maar niet als ze *vaak* voorkomen en ook niet als ze *zelden* voorkomen. Deze zullen kunnen dienen als tijdelijke noodoplossingen maar in het algemeen vallen ze onder de noemer 'autoritair' en hebben het gevaar in zich dat ze in de meeste groepen polarisatie uitlokken. Gedragskenmerken, die in dit deel beschreven worden, zullen soms nodig zijn maar zijn wél bedreigend voor teamwork.

De gemiddelde response geeft aan dat u *te veel* nadruk legt op:

12 F Conservatief, ordelijk en taakgericht (*te vaak*)

Alle groepen leven met een wat wankel evenwicht tussen het handhaven van bestaande methodieken en verandering. Onze Effective Teamwork Norm laat zien dat 'staat open voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit' (16 B op de bargraph) iets hoger scoort. Maar men kan schommelingen tussen deze twee polen verwachten aangezien de externe situatie en de interne omstandigheden van de groep van zichzelf onstabiel zijn. Er kunnen moeilijkheden ontstaan wanneer één van de gedragskenmerken te veel nadruk krijgt of te rigide wordt.

Indien u hoog scoort op beide gedragskenmerken zou dit voor u een polarisatie binnen de groep kunnen aangeven; als de groep hierover verdeeld raakt, zou u verstrikt kunnen raken in één kant van de strijd.

Als andere groepsleden u zien als erg conservatief en ordelijk maar niet positief tegenover verandering, kan het zijn dat u te rigide overkomt vanwege angst of een ideologische hang naar conservatisme. Het lijkt onwaarschijnlijk dat de veranderende problemen van de groep opgelost kunnen worden door een te rigide hang naar conservatisme of verandering.

De gemiddelde response geeft aan dat u *te weinig* nadruk legt op:

1 U Onderscheidingsdrang, hang naar macht en invloed (*te weinig*)

Deze gedragskenmerken kunnen wellicht behulpzaam zijn bij het motiveren van inzet, echter zolang het verbonden is aan bereiken van de groepsdoelstellingen en andere waarden inzake effectief teamwork. Als ze te laag scoren kan dit duiden op een gebrek aan motivatie voor welke inspanning dan ook. Daarnaast kan het een indicatie zijn dat er te veel nadruk ligt op bescheidenheid of anonieme gelijkwaardigheid, wat effectief leiderschap in de weg kan staan. Dit kan gevaarlijk zijn, vooral in noodsituaties.

Als algemene voorwaarde om een hoge individuele prestatie binnen effectief teamwork te kunnen motiveren, moet er voldoende beloning zijn in de vorm van persoonlijke erkenning, status, geld of andere soorten van individuele beloning. Verliest de groep leden? Worden u en anderen onverschillig? Is het moeilijk om nieuwe leden te werven? Binnen dit kader zou het kunnen zijn dat er onvoldoende mogelijkheden bestaan voor individuele erkenning binnen de groep.

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

Er zijn gedragskenmerken die mogelijk de behoeften van specifieke individuen dienen. Kenmerken, die -behalve in bijzondere en tijdelijke omstandigheden- het teamwork *verhinderen*. In het algemeen moeten deze worden beperkt. Tegelijkertijd, als ze aanwezig zijn, is het belangrijk dat de achterliggende redenen gevonden worden. Indien mogelijk; zoek naar wegen om deze kenmerken te neutraliseren. Als u *hoog* scoort op een of meer van deze items zal het zeker de moeite waard zijn om ze te bespreken. Vooral gezien het feit dat ze in het algemeen aangeven dat iets van wezenlijk belang moet veranderen.

De gemiddelde response geeft aan dat u te veel nadruk legt op:

14 N Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming, eigen koers varen (te vaak)

De angst dat de overlevingskans van de groep ernstig bedreigd wordt kan in veel mensen deze gedragskenmerken naar boven brengen. Sommige individuen echter, voelen zich door eerdere ervaringen bedreigd door elke toename in vriendschappelijkheid, solidariteit en eensgezindheid binnen de groep. Zij maken zich zorgen dat ze te veel vertrouwen in anderen zullen krijgen of dat ze als middelmatig zullen worden beoordeeld, dat ze niet hogerop zullen komen of dat ze zich verplichtingen op de hals zullen halen die ze niet willen nakomen. Hun gedrag komt onvriendelijk, negatief over. Ze lijken voortdurend in verzet te zijn. Pogingen om ze 'in de groep te trekken' maken de polarisatie eerder sterker en de situatie erger.

Indien andere groepsleden vinden dat u te veel nadruk legt op deze houding en dit gedrag en u wilt de polarisatie graag verminderen, dan is de meest directe manier simpelweg ophouden met benadrukken dat u afstand tot de groep wilt houden. Blijf, indien mogelijk, meer op de achtergrond, doe voorstellen of erken het belang om verschillen te tolereren. Als u en de groep zich kunnen richten op de algehele groepstaak zal de polarisatie enigszins geneutraliseerd worden.

23 DNB Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf (te vaak)

Als andere groepsleden vinden dat u hoge waardering geeft aan het toegeven van falen met betrekking tot specifieke kwesties of procedures, kan dat simpelweg betekenen dat u voorloopt op de groep en dat de groep er goed aan zou doen om de mislukking toe te geven en een andere taak op zich te nemen.

Aan de andere kant; Misschien bent u vervreemd van de taak en van de andere groepsleden en is dit uit uw gedrag op te maken: bijvoorbeeld de taak opgeven, proberen de groep te verlaten, verzuim, een lager werktempo, een gebrek aan participatie, ontmoediging en neerslachtigheid, verstrooidheid. Het gebrek aan motivatie kan te maken hebben met factoren binnen of buiten de groep, zoals vermoeidheid, te hoge normen voor succes, faalangst, niet eens zijn met de richting van de groepsdoelen, overtuigd zijn dat de groepsdoelen niet haalbaar zijn of dat de manier om ze te bereiken zal falen.

Sommige van deze mogelijke oorzaken kunnen -indien werkelijk onderkend- worden verminderd of weggenomen. U kunt de groep en uzelf helpen door de oorzaken te duiden en de groep zover te krijgen er iets aan te doen. Als echter de oorzaken niet liggen in de huidige groep, zullen de andere groepsleden weinig kunnen doen behalve hun steun geven.

25 DPB Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand (te vaak)

In de meeste taakgroepen is dit kenmerk een 'wishful fantasy'; De wens om te ontspannen na een succesvol afgeronde opdracht. Vaak is deze wens onrealistisch. Lankmoedigheid in een sfeer van ons-kan-niets-gebeuren. De groep wordt als vriendelijk en beschermend ervaren en de verantwoordelijkheid voor het alert blijven ten aanzien van kwaliteit staat veraf van de individuele leden.

Vraag: **Algemeen gezien; welke intenties geeft hij/zij *daadwerkelijk* vorm in zijn/haar gedrag?**

Wanneer deze waarden hoog scoren, maar onwerkelijk zijn, kan dit in werkelijkheid duiden op ernstige en langdurige spanning en is de noodzaak aanwezig om deze spanning te verlichten. Dat kan in uw geval zo zijn. U zult zich echter toch ook moeten afvragen of u persoonlijk wel de moeite en betrokkenheid heeft getoond die anderen van u mogen verwachten.

Mensen met monotoon, weinig uitdagend werk vinden de motivatie om te werken vaak buiten hun baan. Toch kan deze energie zich weer richten op het werk en het team. Een andere taak of werkplek kan hiervoor een oplossing.

Bargraph
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op het gemiddelde van alle scores op: *CTM

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere toelichting en een *Bales Rapport*. Het *Bales Rapport* is een uitgebreide analyse die de resultaten van de Bargraph relateert aan normen gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek voortkomend uit studies naar de sociale interactie binnen taakgerichte groepen.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor het gedrag binnen het team?**

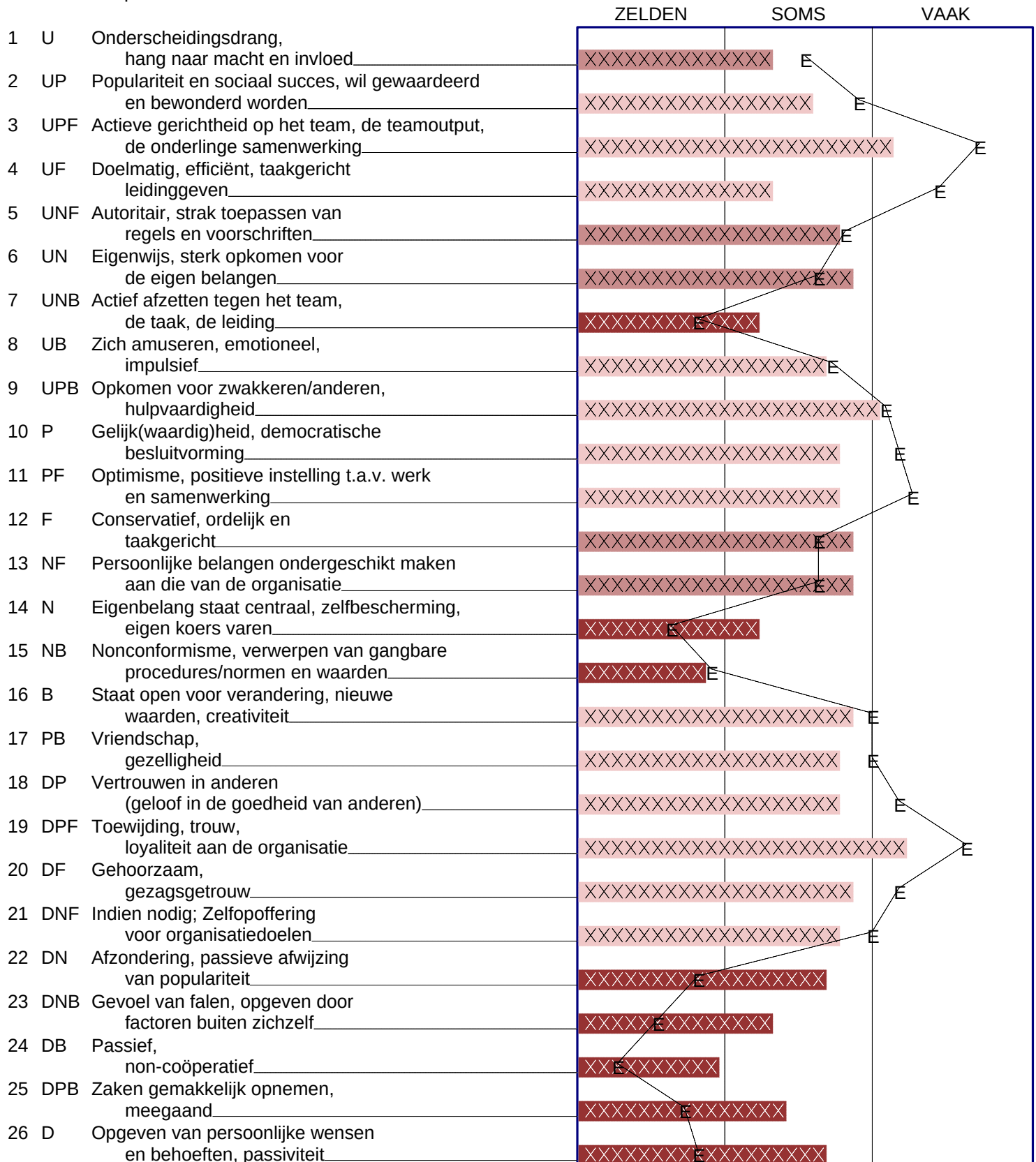
Rapport voor: Pat Sample

Type: Ø

SYMLOG-Score: 0.1U 2.3P 2.9F

Respondenten: 13

De lijn met x-en = de gemiddelde score op ieder item
E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Bargraph Synopsis op: *CTM

In deze beschrijving worden de resultaten van de bargraph vergeleken met normen met betrekking tot de persoonlijke- en groepseffectiviteit in taakgerichte groepen binnen zowel de profit- als non-profit sector. Deze normen zijn door Professor Robert F. Bales gebaseerd op studie en onderzoeksresultaten.

Bargraph Items

De lengte van de X-balken in de bargraph geeft aan hoe frequent -gemiddeld gezien- uw groep of organisatie werd gescoord op elk van de 26 items. De hierbij behorende waarden of intenties en het geassocieerde gedrag zijn van belang om na te kunnen gaan in welke mate iemand als teamlid een effectieve bijdrage levert aan teamwork.

Uw groep of organisatie scores gerelateerd aan het *optimumprofiel* voor Effectief Teamwork

= betekent: overeenkomstig het normprofiel. + betekent: te vaak. - betekent: te weinig.

Item			=	+	-
Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork					
2	UP	Populariteit en sociaal succes, wil gewaardeerd en bewonderd worden	X		
3	UPF	Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, de onderlinge samenwerking			X
4	UF	Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven			X
8	UB	Zich amuseren, emotioneel, impulsief	X		
9	UPB	Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid	X		
10	P	Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming			X
11	PF	Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en samenwerking			X
16	B	Staat open voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit	X		
17	PB	Vriendschap, gezelligheid	X		
18	DP	Vertrouwen in anderen (geloof in de goedheid van anderen)			X
19	DPF	Toewijding, trouw, loyaliteit aan de organisatie			X
20	DF	Gehoorzaam, gezagsgetrouw	X		
21	DNF	Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen	X		

Waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen

1	U	Onderscheidingsdrang, hang naar macht en invloed	X		
5	UNF	Autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften	X		
6	UN	Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen	X		
12	F	Conservatief, ordelijk en taakgericht	X		
13	NF	Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie	X		

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

7	UNB	Actief afzetten tegen het team, de taak, de leiding	X		
14	N	Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming, eigen koers varen		X	
15	NB	Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden	X		
22	DN	Afzondering, passieve afwijzing van populariteit		X	
23	DNB	Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf		X	
24	DB	Passief, non-coöperatief		X	
25	DPB	Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand		X	
26	D	Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit		X	

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CTM

Wanneer u het Bales Rapport leest, denk eraan dat het bedoeld is om u te helpen begrijpen hoe anderen het gedrag van uw groep waarderen om manieren te vinden die de effectiviteit van uw groep zouden kunnen verbeteren. Effectief teamwork betekent namelijk niet dat men niet hoeft te weten *hoe* er samenwerkt wordt. Slecht teamwork kan echter een effectief resultaat verhinderen. Tevens kan het plezier dat groepslid zijn met zich meebrengt in de weg staan.

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

De lengte van de rijen van X-en op de bargraph van uw groep of organisatie geven gemiddeld aan hoe vaak elk gedragskenmerk werd waargenomen. De hieronder genoemde waarden of intenties zijn afgebeeld op uw bargraph als vaak en komen overeen met het Normprofiel van ons onderzoek.

Uw groep of organisatie (cultuur) scoort *dichtbij* het Normprofiel op:

2 UP Populariteit en sociaal succes, wil gewaardeerd en bewonderd worden (*overeenkomstig*)

Gemiddeld genomen zijn bij uw groep of organisatie deze waarden of intenties optimaal aanwezig. Elkaar aardig vinden en bevestigen zijn de voornaamste intrinsieke waarderingen die groepsleden elkaar kunnen geven. Wanneer de waardering wederzijds en gelijkwaardig is, versterkt het de solidariteit binnen de groep in hoge mate. Wanneer de wederzijds waardering effectieve taakprestatie betreft, is deze combinatie ideaal voor effectief teamwork.

8 UB Zich amuseren, emotioneel, impulsief (*overeenkomstig*)

Uw groep of organisatie heeft het vermogen om te ontspannen en snel nieuwe energie op te doen na een periode van intensieve inspanning. Alle groepen, zonder uitzondering, dienen hiertoe in staat te zijn, maar niet iedereen kan dit. Een realistische benadering van werk en het oplossen van problemen, leidt onvermijdelijk tot onderlinge spanning en emotionele belasting.

Om ontspanning te creëren, zal men af en toe afstand moeten nemen van de opdracht waardoor het team de zaken weer in het juiste perspectief kan zien, elkaar onderling persoonlijke waardering kan geven en de solidariteit kan opbouwen voor hernieuwde taakinspanningen.

Uw groep of organisatie is kennelijk in staat om door deze hele cirkel van fasen heen te komen wanneer de groepsleden bij elkaar zijn. Dit is een normale wisselwerking; in gezonde groepen worden emoties zonder dat de groepseffectiviteit negatief wordt beïnvloed.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (*overeenkomstig*)

Uw groep of organisatie blijkt gezond en realistische waarde te hechten aan het helpen van elkaar. Groepen krijgen continue te maken met nieuwe groepsleden, die ingewerkt moeten worden, opgeleid of getraind en op tempo gebracht worden. Iedereen heeft periodes waarin hij of zij niet in optimale vorm is en wat extra steun of speciale hulp nodig heeft. De mate van deze behoeften varieert met de tijd, individuen, groepen, situaties en zelfs gehele organisaties. Maar het is altijd belangrijk om er waarde aan te hechten dat deze behoeften worden onderkend en er op een realistische manier mee om te gaan. Uw groep blijkt dat te doen.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor het gedrag binnen het team?**

16 B Staat open voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit (overeenkomstig)

Succesvol teamwork vereist het vermogen om potentieel conflicterende waarden of intenties in een groter perspectief te plaatsen. Het vereist de flexibiliteit om conflicterende waarden, afhankelijk van de omstandigheden, de groep of de organisatie en de externe situatie, met elkaar in evenwicht te brengen of af te zwakken. Soms is hiervoor iemand nodig die op verschillende momenten in tegenovergestelde richtingen handelt, wat soms inconsequent en tegenstrijdig lijkt.

Uw groep of organisatie blijkt zeer flexibel te zijn. Optimale effectiviteit die in hoge frequentie voorkomt, is het resultaat van een gemiddelde flexibiliteit over een langere periode. Om effectief teamwork te bereiken, moet in de meeste taakgerichte teams de overstap naar nieuwe procedures (16 B) en het behoud van gangbare, conservatieve, 'juiste' manieren van handelen (12 F) even hoog gewaardeerd worden. Er is altijd een gevaar dat het evenwicht verstoord wordt en dat men naar één kant doorslaat.

17 PB Vriendschap, gezelligheid (overeenkomstig)

Wie twijfelt eraan dat vriendschap, gezelligheid en ontspanning goed zijn voor team solidariteit? Het probleem voor de meeste teams (groepen) of organisaties is om het juiste evenwicht te vinden tussen deze en de meer taakgerichte waarden. Vaak wordt in zakelijke groepen, om diverse redenen op de taakgerichte aspecten de nadruk gelegd (in de richting van F). Op den duur lijdt het teamwork daaronder.

Uw groep of organisatie blijkt gelukkig over de nodige flexibiliteit te beschikken om een zeker evenwicht te kunnen handhaven tussen deze tegenovergestelde waarden. Op de lange termijn is dit evenwicht noodzakelijk. Alle groepen hebben immers de neiging om heen en weer te bewegen tussen deze verschillende waarden, met het gevaar dat ze naar één kant doorslaan.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

De meeste mensen vinden het moeilijk om gehoorzaam te zijn. Bijna niemand vindt het echt leuk. Veel mensen vinden dat te veel gehoorzaamheid gevaarlijk is en dat vooral blinde gehoorzaamheid grenst aan verdorvenheid. Uiteindelijk is het gevoel hierover sterk afhankelijk van het gevoel of de betreffende leiding in het algemeen goed of slecht is.

Toch is het duidelijk dat in elke grote organisatie (waar de onderlinge communicatie en coördinatie soms verre van perfect zijn), veel van de coördinatie afhankelijk is van een zekere mate van gehoorzaamheid aan de leidinggevende. Deze waarden of intenties blijken binnen de bestaande cultuur van uw team, groep of organisatie in optimale mate aanwezig te zijn. Dit pleit voor de organisatie, maar zeker ook voor de teams en de groepen die daar deel van zijn.

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (overeenkomstig)

De bereidheid tot zelfopoffering voor de organisatie of het team in gevallen van overmacht door externe factoren is de vuurproef voor toewijding. Het is van uitermate groot belang voor effectief teamwork. Het stelt echter hoge eisen aan het team en is niet altijd even noodzakelijk onder alle omstandigheden. Er moet zo min mogelijk een beroep worden gedaan op zelfopoffering. Het mag niet gezien worden als vervanging voor goed leiderschap en goed management. Het is een gedragskenmerk dat grenst aan gevaarlijke afhankelijkheid van schaarse middelen.

Binnen de bestaande cultuur van uw groep of organisatie blijkt de bereidheid tot zelfopoffering in optimale mate aanwezig te zijn. Deze optimale score betekent ook dat er in het algemeen geen misbruik is gemaakt van de bereidheid van groepsleden tot zelfopoffering. Deze bereidheid is dan ook steeds aanwezig.

Binnen uw groep of organisatie (cultuur) komen de volgende waarden of intenties te vaak voor:

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

geen enkele van de items.

Binnen uw groep of organisatie blijken de waarden of intenties ten aanzien van een hoog prestatieniveau in juiste balans aanwezig te zijn. De gemiddelden zeggen echter niet alles. Eén of meer groepsleden zouden nog het gevoel kunnen hebben dat te veel nadruk wordt gelegd op bepaalde waarden of intenties. Het is de moeite waard om dit uit te zoeken.

Uw groep of organisatie (cultuur) legt misschien *niet voldoende* nadruk op:

3 UPF Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, de onderlinge samenwerking (*te weinig*)

Dit gedragskenmerk wordt versterkt door democratisch taakgericht leiderschap door de hele organisatie heen. In principe kan ieder lid van de organisatie dit soort leiderschapsgedrag in meer of mindere mate kenbaar maken. Leiderschap moet niet gezien worden als iets dat beperkt is tot diegenen in formele leiderschapsposities. Acceptatie van groepstaken en optimisme staan hier voor succesvolle prestatie. Het aardig vinden van andere groepsleden, alsmede het hoger management als goed en rechtvaardig waarderen, zijn attitudes die deze waarden of intenties bevestigen.

Wanneer er ergens in de organisatie een tekort is aan deze attitudes, moeten maatregelen genomen worden zodat nieuwe attitudes zich kunnen ontwikkelen. Taken zullen mogelijk opnieuw omschreven moeten worden, of een andere vorm moeten krijgen zodat deze op succesvolle wijze kunnen worden afgerond. Wellicht is meer training nodig; groepsleden moeten mogelijk meer tijd besteden aan het leren waarderen en aardig vinden van elkaar. Maar in het bijzonder moeten ze leren om het hoger management buiten hun groep meer te waarderen. Dit zal pas gebeuren wanneer het management zich anders gaat gedragen.

4 UF Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven (*te weinig*)

Een organisatie of groep die in dit gedragskenmerk tekort schiet, zal ongeorganiseerd overkomen. Sommige groepsleden kunnen daardoor het gevoel krijgen dat hun tijd en talenten worden verspild. Tijd is waardevol in alle groepen, gezien alleen al de grote hoeveelheid tijd en energie die nodig is om groepsleden bij elkaar te krijgen en ze op hun taak voor te bereiden. Effectief management voorkomt resultaatverlies. Slechte voorbereiding en overbodige procedures kunnen en mogen hierbij niet voorkomen. Nadruk op planmatige taakvoorbereiding is soms ook de beste manier om onenigheid en escalerende ruzies te neutraliseren.

Als de organisatie tekort schiet in deze waarden of intenties, kan dat komen door slechte ervaringen in het verleden met autoritair management op bepaalde niveaus, of in bepaalde groepen die in het verleden polarisatie hebben geprovoceerd. Wellicht kan er naar een manier worden gezocht om deze overgevoelige reactie te verminderen.

Een grotere betrokkenheid door alle groepsleden bij management activiteiten is vaak de strategische oplossing (het stimuleren van de op de bargraph als 10 P afgebeelde waarden of intenties: 'gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming'). Alle groepsleden kunnen en moeten op verschillende wijzen betrokken zijn bij effectief management.

10 P Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming (*te weinig*)

Er zijn veel redenen waarom deze waarden of intenties mogelijk te weinig nadruk krijgen. Sommige groepsleden met een 'persoonlijke overlevingsmentaliteit' (bijvoorbeeld waarden of intenties op de bargraph afgebeeld als 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N, kijken neer op de waarden of intenties van gelijkwaardigheid als zijnde onrealistisch, soft en een bedreiging voor hun persoonlijke vrijheid.

Leden die zich zorgen maken over bedreigingen van de groep van buitenaf en die de nadruk leggen op de noodzaak van een sterke leiding (waarden of intenties afgebeeld als 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF), zouden

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor het gedrag binnen het team?**

het gevoel kunnen hebben dat anderen de aard en ernst van de problemen niet inzien; dat ze het vermogen niet hebben om ze op te lossen; dat democratische besluitvorming veel te traag is en mogelijk tot de verkeerde oplossingen leidt.

Groepsleden die zich verzetten tegen gelijkwaardigheid realiseren zich niet dat ze de integriteit van de groep in grote mate bedreigen en effectief teamwork verhinderen. Dit soort gedrag lokt bijna altijd polarisatie uit.

De solidariteit en integriteit van het team is het belangrijkste voor de effectiviteit op de lange termijn. Als de aard van de opdracht dit niet toestaat, is het verstandiger om de ambities bij te stellen of om de opdracht opnieuw te definiëren of opnieuw vorm te geven in plaats van door te gaan met een team dat niet levensvatbaar is. Als door het verschil in karaktereigenschappen binnen de groep of de organisatie teamwork niet mogelijk is, kan worden overwogen om de samenstelling van de groep of het geheel te herzien.

Als niet iedereen op een eerlijke wijze aan besluitvorming kan deelnemen, zal de groep niet in staat zijn legitieme en bindende normen te ontwikkelen; de groep zal verdeeld raken en de prestatie zal zienderogen afnemen.

11 PF Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en samenwerking (te weinig)

Idealisme (het optimistische geloof dat hoge idealen verwezenlijkt kunnen worden) is moeilijk te bereiken voor diegenen wiens ervaringen grotendeels het tegenovergestelde zijn. Samenwerking is niet aantrekkelijk als men het gevoel heeft mee te doen aan een zaak waar een ander het meeste profijt van heeft. Met andere woorden: zonder een redelijk uitgangspunt voor eerlijke beloning, zijn deze waarden niet realistisch en zouden weinig steun moeten krijgen.

De verwachting van eerlijke behandeling kan om meerdere redenen niet worden waargemaakt. Er kunnen omstandigheden buiten de groep zijn die eerlijkheid in de weg staan; individuen of groepen zijn niet bereid om eerlijk met anderen te delen.

Als deze waarden of intenties binnen de groep matig voorkomen, zou het nuttig kunnen zijn na te gaan of verantwoord idealisme en samenwerking wel eerlijk worden beloond. Buiten dat, doet zich de vraag voor of er wel voldoende te belonen valt. Zal beter teamwork leiden tot grotere voldoening en resultaat of is een meer fundamentele verandering nodig.

18 DP Vertrouwen in anderen (geloof in de goedheid van anderen) (te weinig)

De meest voor de hand liggende reden dat er binnen de groep te weinig vertrouwen bestaat in de goedheid van anderen, is dat vertrouwen niet gerechtvaardigd is en in feite riskant kan zijn. Dit kan komen doordat een groot aantal groepsleden zich bedreigd voelt door de wereld om hen heen en alleen maar bezig is met te overleven. Deze groepsleden voelen zich dan ook bedreigd door de groep en diegenen die wel vertrouwen hebben in anderen zijn onrealistisch.

Voor sommige teams is vertrouwen essentieel omdat de groepsleden vaak van elkaar afhankelijk zijn. Een gebrek daaraan werkt ondermijnend en kan leiden tot een veelheid van problemen.

Er zijn geen eenvoudige oplossingen voor het gebrek aan vertrouwen. Echt vertrouwen kan alleen maar ontwikkelen wanneer herhaaldelijk is bewezen dat vertrouwen terecht is.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

19 DPF Toewijding, trouw, loyaliteit aan de organisatie (*te weinig*)

Een organisatie (of een groep) lijkt in sommige opzichten op een ouder. Voor belangrijke aspecten is het individu er doorgaans afhankelijk van. Als het management wordt ervaren als een goede ouder, wordt toewijding, trouw en loyaliteit aangemoedigd. Wordt de leiding echter ervaren als een slechte ouder, dan inspireert het verbolgenheid, angst, vervreemding en soms verzet.

Er zullen ook personen zijn die inderdaad hun relatie met één of beide ouders als slecht hebben ervaren, of andere, soortgelijke teleurstellingen hebben meegemaakt. Als ze de groep binnenkomen, zullen ze hun negatieve houding overdragen op anderen, de groep of de organisatie. Als er veel van zulke groepsleden zijn, kan dit de reden zijn voor de lage score op deze waarden of intenties van de groep.

Het moge duidelijk zijn dat niet alle organisaties of het management met goede ouders kunnen worden vergeleken. In elk geval zullen individuen en groepen het gevoel hebben dat verandering nodig is. In de meeste gevallen is het echter onduidelijk hoe dit zou moeten gebeuren. Het individu of de groep zal veel steun nodig hebben van anderen om effectieve actie te ondernemen.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen

Ons Normprofiel geeft aan dat bepaalde gedragskenmerken *soms* goedgekeurd worden maar niet als ze *vaak* voorkomen en ook niet als ze *zelden* voorkomen. Deze zullen kunnen dienen als tijdelijke noodoplossingen maar in het algemeen vallen ze onder de noemer 'autoritair' en hebben het gevaar in zich dat ze in de meeste groepen polarisatie uitlokken. Gedragskenmerken, die in dit deel beschreven worden, zullen soms nodig zijn maar zijn wél bedreigend voor teamwork.

Binnen uw groep of organisatie (cultuur) komen de volgende waarden of intenties *te vaak* voor:

geen enkele van de items.

Uw groep of organisatie blijkt geen overdreven nadruk te leggen op de waarden die soms nodig zijn maar eventueel riskant kunnen worden. De gemiddelden zeggen echter niet alles. Eén of meer groepsleden zouden nog het gevoel kunnen hebben dat te veel nadruk wordt gelegd op bepaalde waarden of intenties. Het is de moeite waard om dit uit te zoeken.

Uw groep of organisatie (cultuur) legt misschien *niet voldoende* nadruk op:

geen enkele van de items.

Uw groep of organisatie blijkt voldoende nadruk te leggen op de waarden die soms nodig zijn maar eventueel riskant kunnen worden. De gemiddelden zeggen echter niet alles. Eén of meer groepsleden zouden nog het gevoel kunnen hebben dat te weinig nadruk wordt gelegd op bepaalde waarden of intenties. Het is de moeite waard om dit uit te zoeken.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

Er zijn waarden of intenties die mogelijk de behoeften van specifieke individuen dienen - maar die behalve in bijzondere en tijdelijke omstandigheden - het teamwork *verhinderen*. In het algemeen moeten deze worden beperkt. Tegelijkertijd, als ze aanwezig zijn, is het belangrijk dat de achterliggende redenen gevonden worden en. Indien mogelijk, zoek naar wegen om deze kenmerken te neutraliseren. Als uw groep *hoog* scoort op één of meer van deze items zal het zeker de moeite waard zijn om ze te bespreken. Vooral gezien het feit dat ze in het algemeen aangeven dat iets van wezenlijk belang moet veranderen.

Binnen uw groep of organisatie (cultuur) komen de volgende waarden of intenties te vaak voor:

14 N Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming, eigen koers varen (*te vaak*)

De angst dat de overlevingskans van de groep ernstig bedreigd wordt kan in veel mensen deze waarden of intenties naar boven brengen. Sommige individuen echter, voelen zich door eerdere ervaringen bedreigd door elke toename in vriendschappelijkheid, solidariteit en eensgezindheid binnen de groep of organisatie.

Zij maken zich zorgen dat ze te veel vertrouwen in anderen zullen krijgen of dat ze als middelmatig zullen worden beoordeeld, dat ze niet hogerop zullen komen of dat ze zich verplichtingen op de hals zullen halen die ze niet willen nakomen. Hun gedrag komt onvriendelijk, negatief over. Ze lijken voortdurend in verzet te zijn. In deze extreme gevallen, maken pogingen om ze 'in de groep te trekken' de polarisatie eerder sterker en de situatie erger.

Indien het probleem meer persoonlijk is en zich beperkt tot één of enkele individuen, kan het helpen om aan hen en aan de polarisatie geen overdreven aandacht meer te schenken en te concentreren op de groepstaak. Als de overlevingskans van de groep of organisatie werkelijk in gevaar is, dan moeten wel de noodzakelijke stappen worden ondernomen.

22 DN Afzondering, passieve afwijzing van populariteit (*te vaak*)

Deze waarden of intenties zijn vaak afgeleid van gedrag dat depressief, verdrietig en ontstemd lijkt. Sommigen groepen gaan zich meestal zo gedragen omdat ze iets verloren hebben. Deze waarden of intenties zullen niet blijven voortbestaan in taakgerichte groepen, tenzij de organisatie niet meer in staat is om groepsleden te belonen en groepsleden alleen bij de groep blijven omdat er geen beter alternatief is. In dat geval, is het noodzakelijk om de omstandigheden binnen de organisatie drastisch te verbeteren.

Sommigen individuen kunnen zich zo gaan gedragen doordat ze hun rol of status binnen de groep verliezen, dit door gebrek aan succes, afwijzing door anderen of schade aan hun zelfbeeld. Als de redenen achterhaald kunnen worden, zouden stappen ondernomen kunnen worden om het zelfbeeld en een voldoening gevende rol binnen het team te herstellen.

Soms is het probleem echter gebaseerd op karakter of lichamelijke conditie. De andere groepsleden kunnen dan weinig doen, behalve hun steun geven en aandringen om hulp van buitenaf te zoeken.

23 DNB Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf (*te vaak*)

Als dit gedragskenmerk bij velen binnen de groep of organisatie aanwezig is, kan dit betekenen dat bepaalde groepsdoelen of procedures niet meer haalbaar worden gevonden en dat de groep naar alternatieven zoekt. Dit wil niet per sé zeggen dat in de hele organisatie pessimisme heerst, hoewel dit niet uitgesloten is.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Aan de andere kant; Sommige mensen of groepen zijn vervreemd van de taak en van de andere groepsleden en dit is uit het gedrag op te maken: bijvoorbeeld de taak opgeven, proberen de groep te verlaten, verzuim, een lager werktempo, een gebrek aan participatie, ontmoediging en neerslachtigheid, verstrooidheid. Het gebrek aan motivatie kan te maken hebben met factoren binnen of buiten de groep, zoals vermoeidheid, te hoge normen voor succes, faalangst, niet eens zijn met de richting van de groepsdoelen, overtuigd zijn dat de groepsdoelen niet haalbaar zijn of dat de manier om ze te bereiken zal falen.

Sommige van deze mogelijke oorzaken kunnen - indien werkelijk onderkend - worden verminderd of weggenomen. Huidige groepsleden kunnen weinig doen wanneer de oorzaken te maken hebben met het karakter van enkele individuen, behalve hun steun geven en hulp van buiten zoeken.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer het organisatiegemiddelde hoog scoort op dit gedragskenmerk geeft het aan dat er ernstige problemen bestaan. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de organisatie. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Zij zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke groepsdoelen of afspraken onjuist zijn. Als de ongehoorzaamheid passief is, betekent dit dat men vindt dat men 'fatsoenlijk' moet blijven. Men kan namelijk wel overtuigd zijn van andere normen en waarden, maar het verzet moet 'ongewelddadig' zijn.

Het kan zijn dat de eisen die de leiding stelt, in wijder verband worden afgekeurd waardoor het individu zich eigenlijk schaamt om zich aan te passen en het voor gezien houdt. Deze mogelijkheid mag niet onderschat worden.

Aan de andere kant kan de plaats van het individu hoofdzakelijk gebaseerd zijn op zijn karakter. Dit kan een historische achtergrond hebben of gebaseerd zijn op een ervaring met onrechtvaardigheid. Men is bevreesd dat niet aan de taakeisen kan worden voldaan.

In ieder geval is het belangrijk om het probleem te begrijpen om een juiste benadering te kunnen vinden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

25 DPB Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand (te vaak)

Als in de meeste taakgroepen dit kenmerk te veel nadruk krijgt, komt dit meestal doordat de harde werkers erover klagen dat anderen ten koste van hen het rustig aandoen. In de ogen van de klagers ervaren diegenen die 'het ervan nemen', de groep en de organisatie als vriendelijk en beschermend ongeacht hun inzet. Ze kunnen op hun gemak blijven toekijken hoe anderen het werk doen. De klagers hebben een afkeer van deze oneerlijkheid.

Of deze percepties al dan niet juist en gerechtvaardigd zijn, een overmatige nadruk op deze waarden kan in werkelijkheid duiden op ernstige en langdurige spanning en de noodzaak is aanwezig om deze spanning te verlichten. Met name personen die eentonig en saai werk hebben, of ze die geen zicht hebben op verbetering, fantaseren liever dan te veranderen in de richting van meer participatie en teamwork. Wijziging van taakinhoud kan een mogelijke oplossing zijn.

26 D Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit (te vaak)

Een hoge score op dit gedragskenmerk geeft wellicht aan dat het geïnterpreteerd wordt als een soort zelfopoffering voor de groeps- of organisatie-doelen. Dit kan het geval zijn wanneer de groep of de organisatie in nood is en behoefte heeft aan gecentraliseerd gezag en zelfopoffering nodig is om de crisis het hoofd te bieden.

Als op deze waarden nadruk wordt gelegd, is het risico groot dat de groep of organisatie een autoritaire manier van werken toelaat, waardoor in normale tijden effectief teamwork wordt gehinderd.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Hoge scores op deze waarden kunnen ook een totaal andere reden hebben. Dit kan gebaseerd zijn op hun karakter, een slechte ervaring of hun speciale rol binnen de groep. Het gedrag lijkt bijzonder introvert, passief, uitdrukkelingsloos en zwijgzaam. Zij kunnen het gevoel hebben dat elke actieve inzet, zelfs elke wens of gevoel, zal resulteren in mislukking, frustratie en pijn. Deze overtuiging kan voortkomen uit herhaaldelijke ernstige frustratie. Hij of zij heeft geleerd dat hulpeloosheid de enige weg is om zich te kunnen aanpassen.

Als dit in de huidige groep is geleerd, moeten andere groepsleden het voorbeeld zijn geweest. Hun aandeel in het probleem moet ook aandacht krijgen.

Bargraph
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op het gemiddelde van alle scores op: *IDL

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Deze bargraph wordt niet vergezeld van een nadere toelichting. Persoonlijke rapportages op basis van deze bargraph zijn op aanvraag verkrijgbaar via de SYMLOG Consulting Group.

Vraag: **Algemeen gezien; welke intenties zouden maatgevend moeten zijn voor zijn/haar gedrag om zo effectief mogelijk te functioneren?**

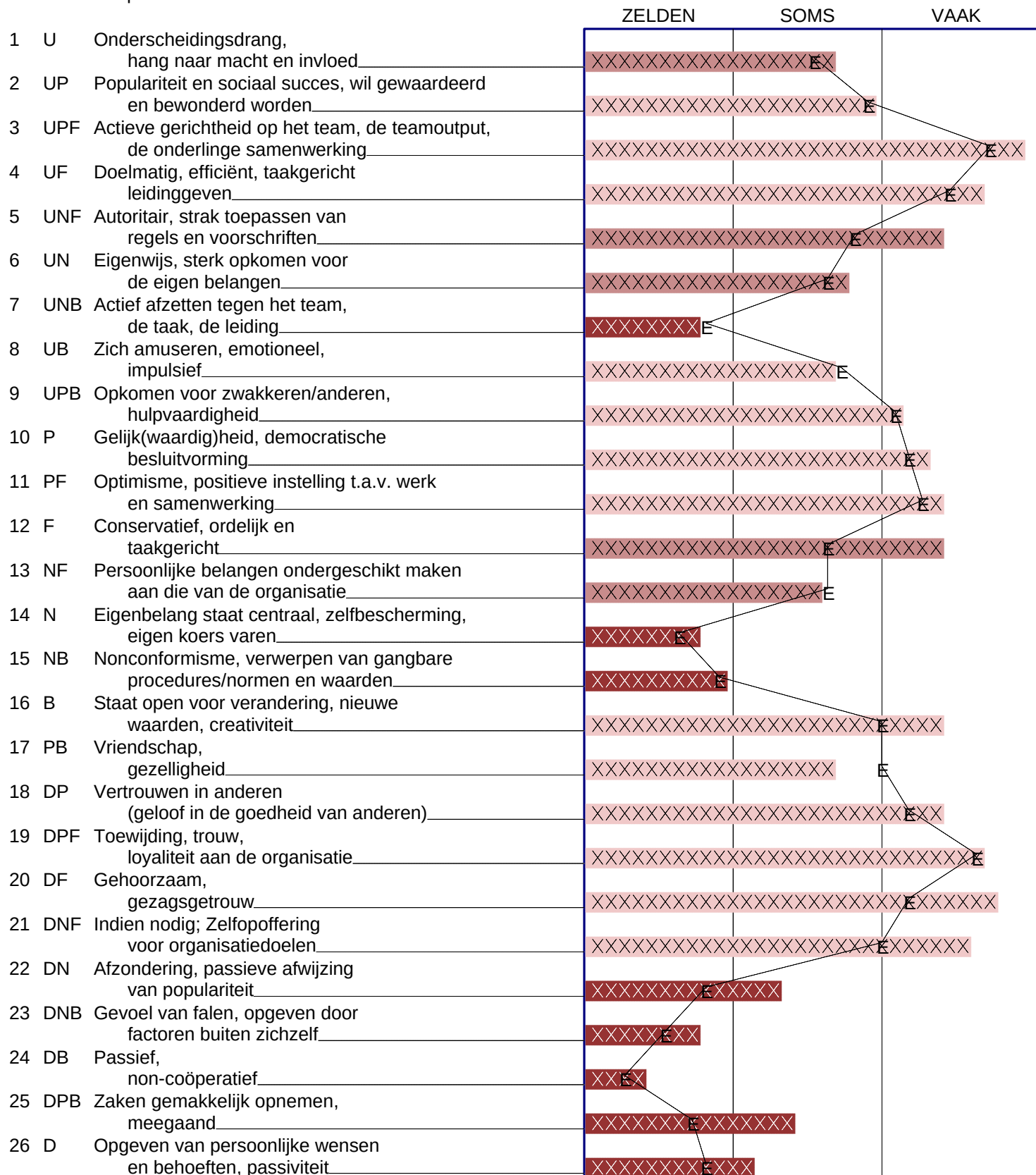
Rapport voor: Pat Sample

Type: PF SYMLOG-Score: 1.7U 5.6P 8.1F

Respondenten: 12

De lijn met x-en = de gemiddelde score op ieder item

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op het gemiddelde van alle scores op: *FTM

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

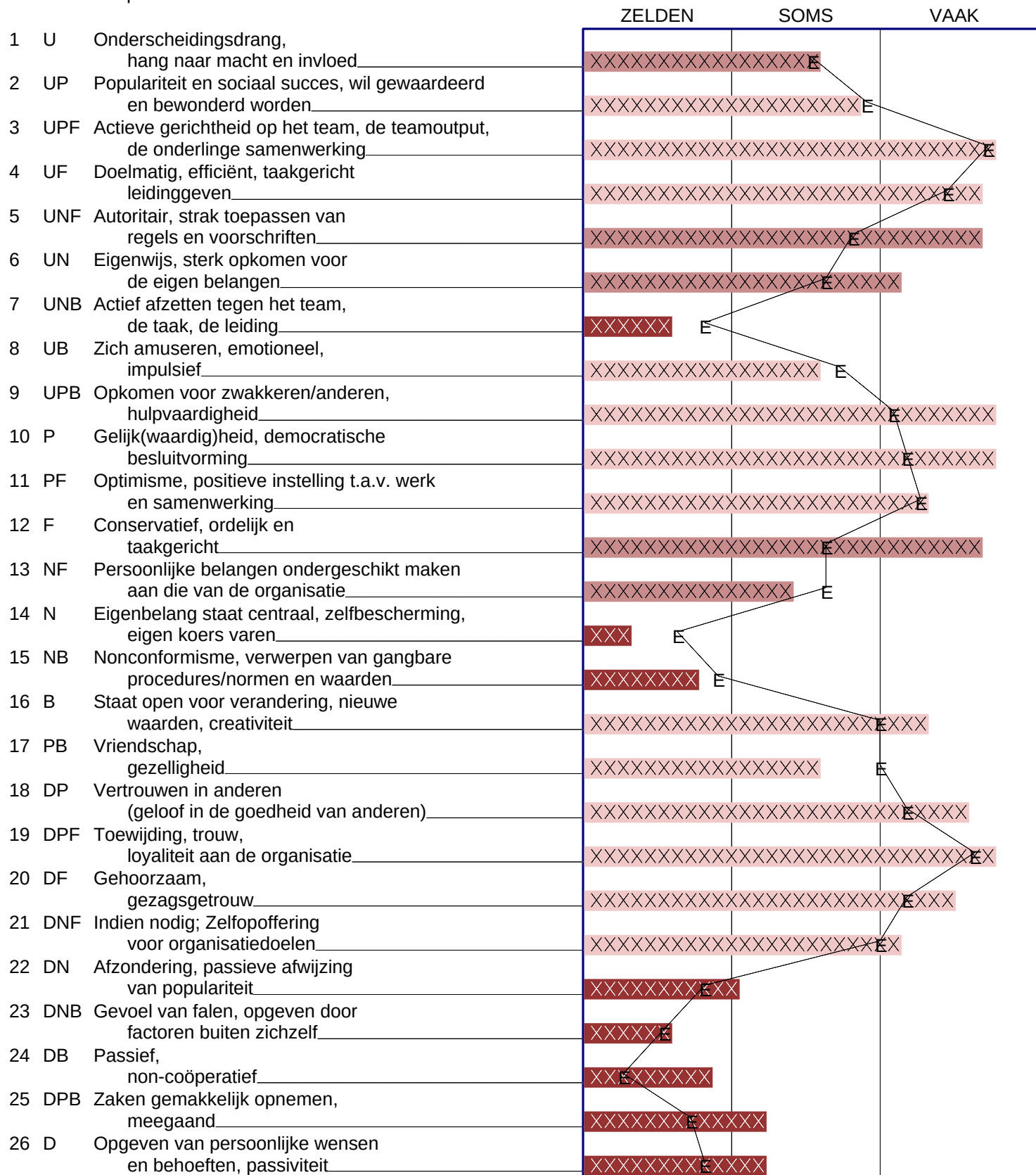
Deze bargraph wordt niet vergezeld van een nadere toelichting. Persoonlijke rapportages op basis van deze bargraph zijn op aanvraag verkrijgbaar via de SYMLOG Consulting Group.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zouden in de toekomst voor het team kenmerkend moeten zijn om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Rapport voor: Pat Sample

Type: PF SYMLOG-Score: 2.5U 7.3P 7.8F
Respondenten: 13

De lijn met x-en = de gemiddelde score op ieder item
E = de optimale positie voor effectief teamwork



Velddiagram op individueel nivo
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op de scores van: YOU

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

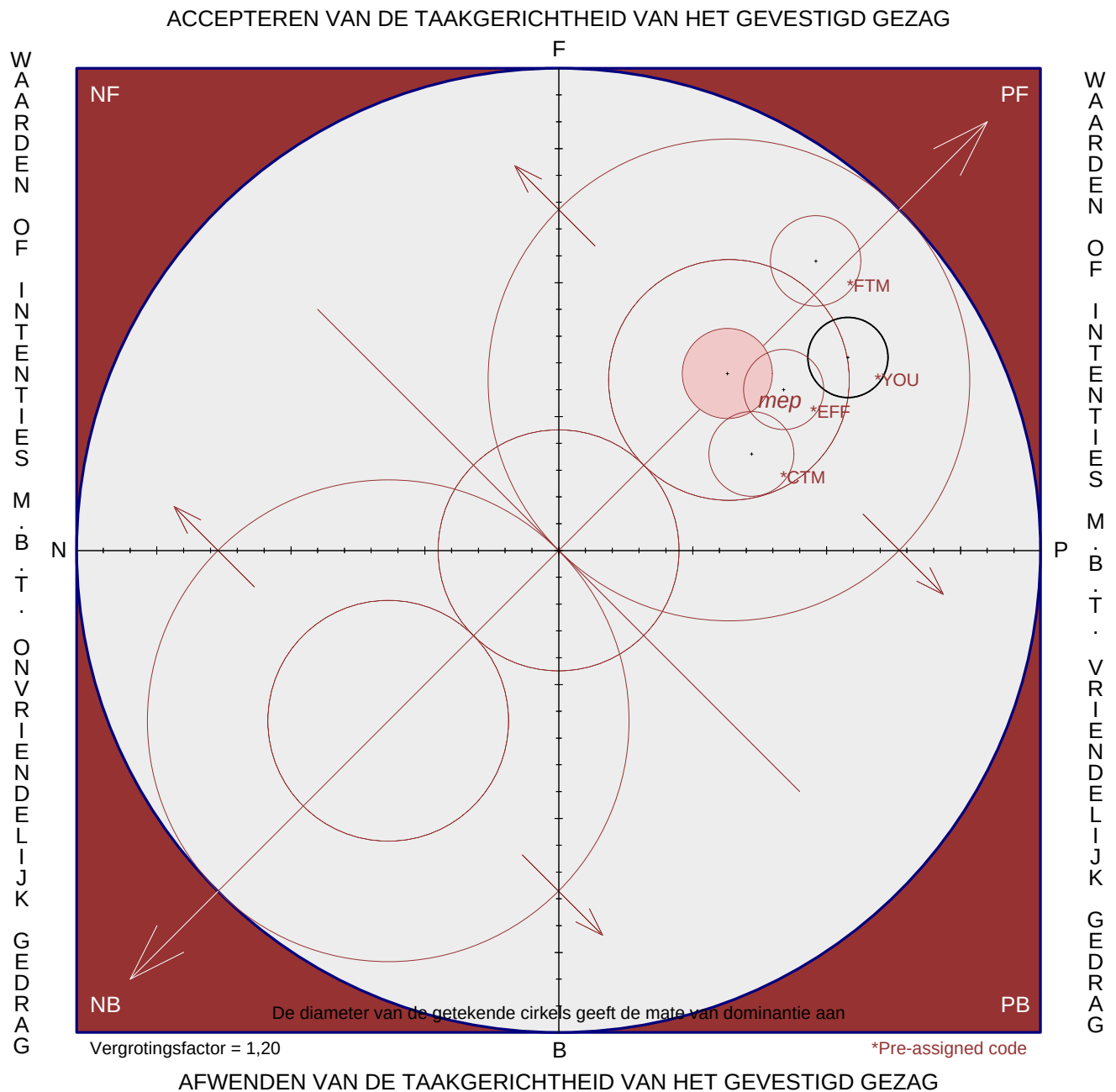
Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Het velddiagram geeft de gemiddelde locatie weer voor elk *concept* of *persoon*, gebaseerd op de verkregen scores van alle respondenten.

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Personen	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Bales Rapport

Ten aanzien van het Bales Rapport bij het Velddiagram

Dit door de computer samengesteld rapport is ontworpen en geschreven door Professor Robert F. Bales of Harvard University. Het is gebaseerd op groepsdynamische theorieën, praktisch- als wel theoretisch wetenschappelijk onderzoek naar de implicaties van de SYMLOG-theorie door de SYMLOG Consulting Group in zowel profit- als non-profit-organisaties.

Het primaire doel van dit rapport is educatief. Het is bedoeld om u inzicht te geven in de beeldvorming ten aanzien van de effecten van uw eigen gedrag op dat van anderen, de teamleden onderling, de principes van polarisatie en unificatie binnen taakgroepen en u te helpen om met deze beelden op een effectieve wijze om te gaan.

Hoe betrouwbaar en valide de SYMLOG-methodiek ook moge zijn, het blijft gebaseerd op theoretische gemiddelden en gedragspatronen binnen groepen. Uw scores zijn uniek. Uniek voor u als persoon, uw functie, uw omgeving. Hou dit steeds voor ogen wanneer u de beschrijvingen en interpretaties leest. Dit rapport geeft geen objectieve beschrijving van de sociale werkelijkheid binnen uw team, maar geeft weer hoe u deze ervaart.

De auteur is bij de toelichtingen en commentaren uitgegaan van het -op onderzoek gebaseerde- perspectief van de 'meest effectieve' positie, gelokaliseerd in het centrum van de Referentie Cirkel in het rechter-boven quadrant van het Velddiagram.

Als u de concepten heeft gescoord met betrekking tot 'wish', 'ideal', 'self', 'future', of 'most effective', en de positie van deze concepten in het Velddiagram wijkt significant (meer dan 5 eenheden) af van het centrum van de Referentie Cirkel, dan is er reden om aan te nemen dat uw beeldvorming(en) over uw teamleden verschillend zal zijn van de visie gebaseerd op de scores van een grote populatie. Deze afwijkingen maken het mogelijk dat in uw beleving de feiten in de commentaren niet accuraat worden weergegeven.

Beeldvormingen ten aanzien van concepten op grond van de scores van YOU

Het gehanteerde woordgebruik in het rapport is bedoeld om typen van *persoonlijkheid*, concrete personen of (sociale) gedragingen te beschrijven. In het rapport wordt tevens het begrip *concept* gehanteerd. Hou bij de toelichtingen van een *concept* voor ogen dat het niet gaat over hoe iemand daadwerkelijk is of doet, maar dat het een imaginaire weergave is van hoe iemand zou kunnen zijn of doen.

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, de onderlinge samenwerking.

Teamleden met deze waarden of intenties hebben een modus gevonden in: -1- doorgaans actief met hun plannen en ideeën bezig zijn; binnen het team activiteiten opzetten en opstarten, waarbij zowel de groepsleden persoonlijk, maar ook het team als geheel, aangesproken worden op inzet, initiatief en creativiteit. -2- doorgaans door iedereen aardig gevonden worden en anderen aardig vinden. -3- een hoge mate van taakgerichtheid vertonen. Ze zijn op een buitengewone manier in staat om de groep op een hoog nivo te laten presteren, nemen daarbij op een duidelijke, structurerende wijze de leiding. Delegeren van verantwoordelijkheden is kenmerk van hun handelen. Dit heeft onder andere als gevolg dat ze hun medewerkers trainen, opleiden in het leidinggeven opdat ze in hun rol als manager vervangbaar zijn.

Beeldvorming van: *EFF, en *CTM

Algemene Beschrijving

Optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking, gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming.

Medewerkers die zich vanuit deze waarden of intentie gedragen geven een betrouwbare, praktische en stabiele indruk. Ze zijn vriendelijk in de omgang zonder echter warmte uit te stralen. Gaan er vanuit dat het management welwillend ten opzichte van hun doen en laten staat. Ze zetten zich in om hun werk zo goed mogelijk te doen. Geloven in waarden als eerlijkheid, gerechtigheid en altruïsme als basis voor het handelen. Ze zien zichzelf graag in de rol van medewerker zonder daarbij ten aanzien van de toekomst de pretentie te hebben zelf de leiding te willen geven. In het algemeen gaan ze uit van het beste bij anderen en dat de ander het doorgaans altijd goed bedoelt. Dit geeft ze soms de naam van onkritisch te zijn.

Beeldvormingen ten aanzien van personen op grond van de scores van YOU

Beeldvorming van: *YOU

Algemene Beschrijving

Optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking, gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming.

Medewerkers die zich vanuit deze waarden of intentie gedragen geven een betrouwbare, praktische en stabiele indruk. Ze zijn vriendelijk in de omgang zonder echter warmte uit te stralen. Gaan er vanuit dat het management welwillend ten opzichte van hun doen en laten staat. Ze zetten zich in om hun werk zo goed mogelijk te doen. Geloven in waarden als eerlijkheid, gerechtigheid en altruïsme als basis voor het handelen. Ze zien zichzelf graag in de rol van medewerker zonder daarbij ten aanzien van de toekomst de pretentie te hebben zelf de leiding te willen geven. In het algemeen gaan ze uit van het beste bij anderen en dat de ander het doorgaans altijd goed bedoelt. Dit geeft ze soms de naam van onkritisch te zijn.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als *YOU

Groepsleden zoals *YOU liggen dicht bij het optimum. Een optimale leider zal wellicht ontspannen en vriendschappelijke relaties met hen aangaan. Zij zouden echter wat aanmoediging en wellicht meer training nodig kunnen hebben om optimaal te presteren.

Een groepslid met waarden die hoog scoren op vriendschappelijk gebied, zal soms zó overdreven vriendelijk proberen te zijn dat het opdringerig wordt. Als dit het geval is, is het belangrijk dat zo'n groepslid er op wordt geattendeerd dat hij of zij polarisatie provoceert door te hard zijn of haar best te doen om perfect te zijn. Hij of zij zal anderen dan overschaduwen, legitieme onenigheid over alternatieve probleemoplossingen ontmoedigen en gedragskenmerken die wellicht voor sommige individuen belangrijk zijn, sterk afkeuren. Ook al dragen deze gedragskenmerken niet direct bij aan teamwork. Een optimale leider moet groepsleden die op die manieren intolerant lijken meer bewust maken van de redenen waarom de anderen zich zo gedragen. Groepsleden zoals *YOU moeten er wellicht van worden overtuigd om wat redelijker en toleranter te zijn in hun verwachtingen jegens anderen.

Velddiagram op basis van groepsgemiddelden
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op de scores gemaakt door de team of groepsleden

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

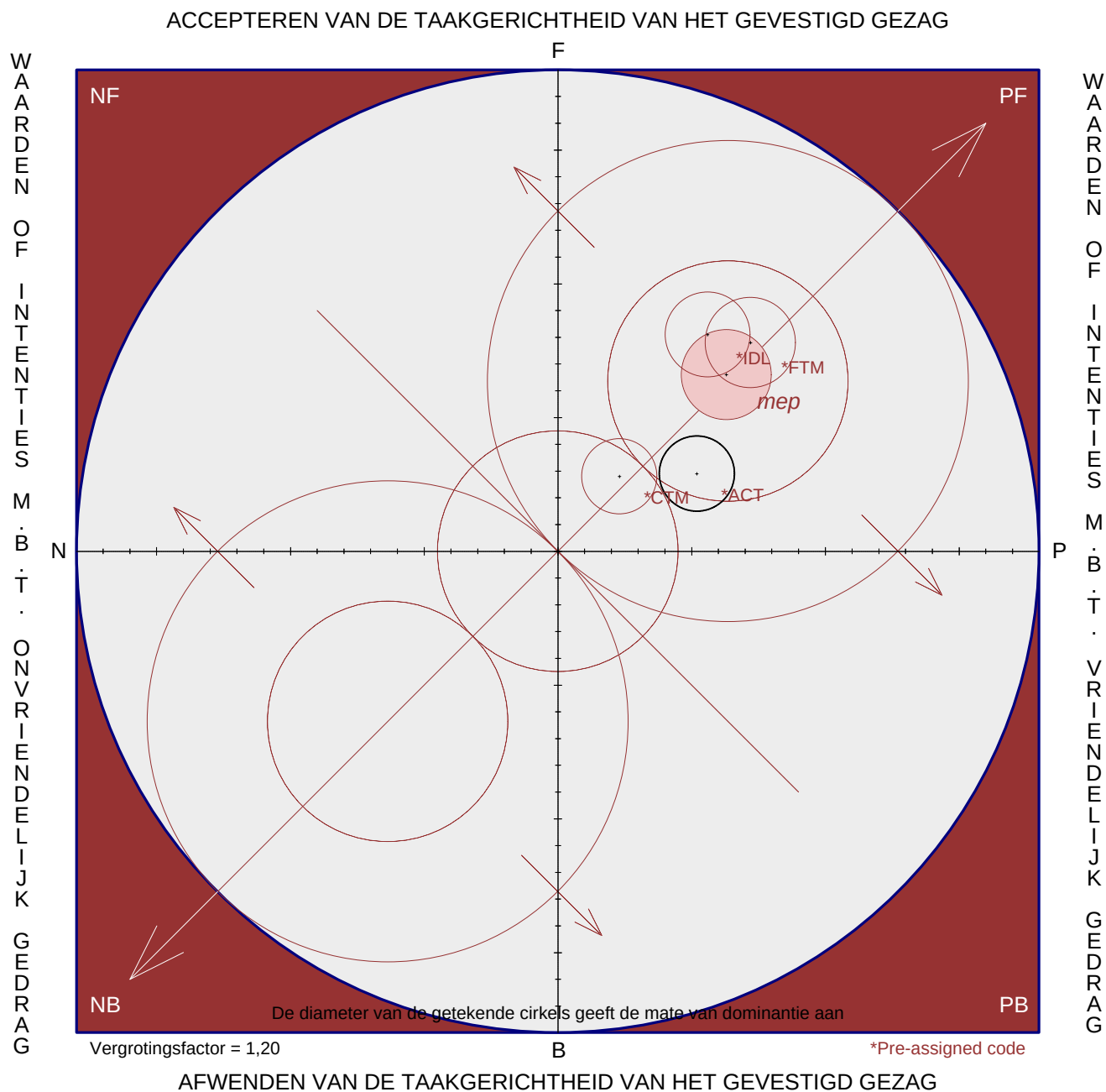
Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Het velddiagram geeft de gemiddelde locatie weer voor elk *concept* of *persoon*, gebaseerd op de verkregen scores van alle respondenten.

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Personen	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Individuele/Team ontwikkeling
Begeleiding SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Bales Rapport

Ten aanzien van het Bales Rapport bij het Velddiagram

Dit door de computer samengesteld rapport is ontworpen en geschreven door Professor Robert F. Bales of Harvard University. Het is gebaseerd op groepsdynamische theorieën, praktisch- als wel theoretisch wetenschappelijk onderzoek naar de implicaties van de SYMLOG-theorie door de SYMLOG Consulting Group in zowel profit- als non-profit-organisaties.

Het primaire doel van dit rapport is educatief. Het is bedoeld om u inzicht te geven in de beeldvorming ten aanzien van de effecten van uw eigen gedrag op dat van anderen, de teamleden onderling, de principes van polarisatie en unificatie binnen taakgroepen en u te helpen om met deze beelden op een effectieve wijze om te gaan.

Hoe betrouwbaar en valide de SYMLOG-methodiek ook moge zijn, het blijft gebaseerd op theoretische gemiddelden en gedragspatronen binnen groepen. Uw scores zijn uniek. Uniek voor u als persoon, uw functie, uw omgeving. Hou dit steeds voor ogen wanneer u de beschrijvingen en interpretaties leest. Dit rapport geeft geen objectieve beschrijving van de sociale werkelijkheid binnen uw team, maar geeft weer hoe u deze ervaart.

De auteur is bij de toelichtingen en commentaren uitgegaan van het -op onderzoek gebaseerde- perspectief van de 'meest effectieve' positie, gelokaliseerd in het centrum van de Referentie Cirkel in het rechter-boven quadrant van het Velddiagram.

Als u de concepten heeft gescoord met betrekking tot 'wish', 'ideal', 'self', 'future', of 'most effective', en de positie van deze concepten in het Velddiagram wijkt significant (meer dan 5 eenheden) af van het centrum van de Referentie Cirkel, dan is er reden om aan te nemen dat uw beeldvorming(en) over uw teamleden verschillend zal zijn van de visie gebaseerd op de scores van een grote populatie. Deze afwijkingen maken het mogelijk dat in uw beleving de feiten in de commentaren niet accuraat worden weergegeven.

Beeldvormingen ten aanzien van concepten op grond van de scores van Groepsleden

Het gehanteerde woordgebruik in het rapport is bedoeld om typen van *persoonlijkheid*, concrete personen of (sociale) gedragingen te beschrijven. In het rapport wordt tevens het begrip *concept* gehanteerd. Hou bij de toelichtingen van een *concept* voor ogen dat het niet gaat over hoe iemand daadwerkelijk is of doet, maar dat het een imaginaire weergave is van hoe iemand zou kunnen zijn of doen.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *De typering komt uit in de 'swing area' waardoor het voor de schrijver van dit rapport niet mogelijk is om een éénduidige uitspraak te doen over.*

De uiteindelijke positie op grond van de scores is vrij dicht bij het centrum van al de drie hoofddimensies van het velddiagram. Geen enkele van deze dimensies springt op grond van de resultaten naar voren. Binnen het kader van dit rapport is de betekenis van het uiteindelijke gemiddelde voor tweeërlei uitleg vatbaar. Het kan zijn dat er sprake is van een onduidelijk beeld van het doen en laten van de betrokkene. Het is ook mogelijk dat de persoon daadwerkelijk tegengestelde indrukken oproept. Hierdoor heffen de verschillen elkaar op en komt de resultante uit rondom het nulpunt.

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking.*

Mensen getypeerd in deze dimensie hebben een specifieke balans gevonden in de waarden of intenties die van belang zijn bij het bevorderen van teamwork. Doorgaans laten ze geen extreme vormen van dominant-danwel ondergeschikt gedrag zien. Ze hebben in een gelijke mate de beschikking over praktische kwaliteiten om de taak- maar ook de sociale aspecten binnen het team te realiseren. Ze laten niet alleen een grote betrokkenheid, bezorgdheid zien ten aanzien van hun eigen teamgenoten, maar ook naar anderen en andere teams en groepen. Anderen benoemen deze mensen als 'goed'. Hun persoonlijke waarden of intenties komen in grote mate overeen met de voorwaarden voor effectief samenwerken binnen het eigen team of met ander teams, met een minimum aan ongewenste neveneffecten.

Beeldvorming van: *IDL

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Conservatief, ordelijk en taakgericht, optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking.*

Teamleden die dit type benaderen zijn in eerst instantie bezorgd over het goed uitoefenen van hun functie. Ze zijn in hun doen en laten niet dominant noch ondergeschikt. Hechten weinig belang aan vriendschappelijke relaties met anderen. Ze zijn serieus, bedachtzaam, gecontroleerd en hebben weinig gevoel voor humor. In het algemeen identificeren ze zich met de eisen die het management aan hun werk stelt. Ze stellen zich normen waaraan hun werk moet voldoen, vaak zijn deze hetzelfde als die van het management. Alles volgens eer en geweten. Beslissingen nemen zien ze niet als individuele acties maar eerder als aspecten die nu eenmaal bij het werk horen. Ze geloven in samenwerking of eerder loyaliteit. Hun precieze, voorzichtige aanpak strekt zich ook uit naar de manier waarop ze met anderen omgaan, het bewaren van de goede, betrouwbare verhoudingen. Hun relaties zijn niet echt warm maar ook niet onverschillig.

Beeldvormingen ten aanzien van personen op grond van de scores van Groepsleden

Beeldvorming van: *ACT

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking, gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming.*

Medewerkers die zich vanuit deze waarden of intentie gedragen geven een betrouwbare, praktische en stabiele indruk. Ze zijn vriendelijk in de omgang zonder echter warmte uit te stralen. Gaan er vanuit dat het management welwillend ten opzichte van hun doen en laten staat. Ze zetten zich in om hun werk zo goed mogelijk te doen. Geloven in waarden als eerlijkheid, gerechtigheid en altruïsme als basis voor het handelen. Ze zien zichzelf graag in de rol van medewerker zonder daarbij ten aanzien van de toekomst de pretentie te hebben zelf de leiding te willen geven. In het algemeen gaan ze uit van het beste bij anderen en dat de ander het doorgaans altijd goed bedoelt. Dit geeft ze soms de naam van onkritisch te zijn.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als *ACT

Groepsleden zoals *ACT liggen dicht bij het optimum. Een optimale leider zal wellicht ontspannen en vriendschappelijke relaties met hen aangaan. Zij zouden echter wat aanmoediging en wellicht meer training nodig kunnen hebben om optimaal te presteren.

Een groepslid met waarden die hoog scoren op vriendschappelijk gebied, zal soms zó overdreven vriendelijk proberen te zijn dat het opdringerig wordt. Als dit het geval is, is het belangrijk dat zo'n groepslid er op wordt geattendeerd dat hij of zij polarisatie provoceert door te hard zijn of haar best te doen om perfect te zijn. Hij of zij zal anderen dan overschaduwen, legitieme onenigheid over alternatieve probleemoplossingen ontmoedigen en gedragskenmerken die wellicht voor sommige individuen belangrijk zijn, sterk afkeuren. Ook al dragen deze gedragskenmerken niet direct bij aan teamwork. Een optimale leider moet groepsleden die op die manieren intolerant lijken meer bewust maken van de redenen waarom de anderen zich zo gedragen. Groepsleden zoals *ACT moeten er wellicht van worden overtuigd om wat redelijker en toleranter te zijn in hun verwachtingen jegens anderen.