

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

Rapport voor: Pat Sample
Leiden van diverse groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

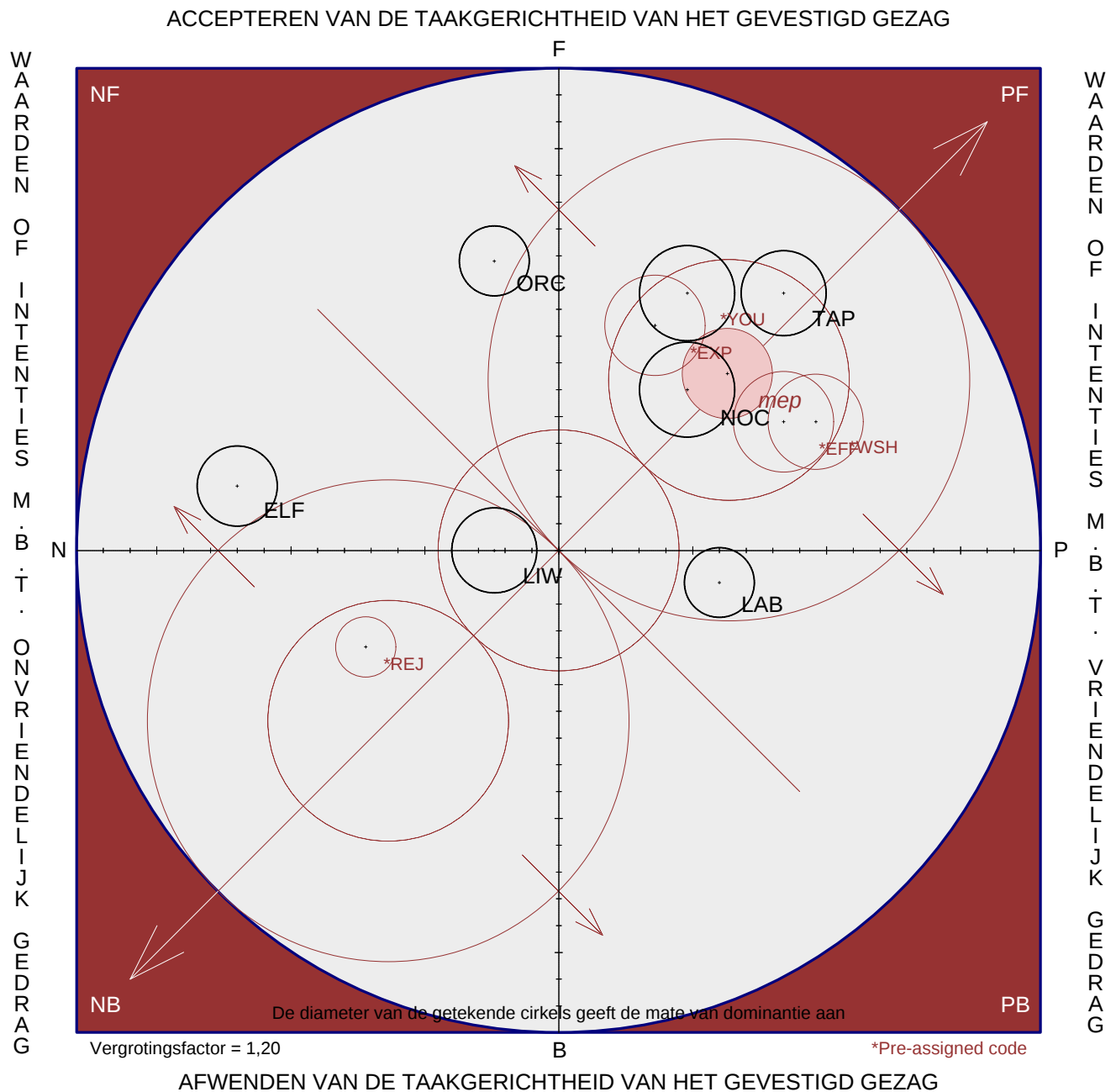
Rapport voor: Pat Sample
Leiden van diverse groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Personen	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Leiden van diverse groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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: *EFF, en *WSH

Algemene Beschrijving

Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, populariteit en sociaal succes.

Teamleden met deze waarden of intenties worden vaak gezien als 'natuurlijke leiders'; leiders met uitstraling, charisma. Deze democratisch taakleiders identificeren zich vaak met een soms geïdealiseerde autoriteit. Hun optreden is doorgaans gebaseerd op een voorbeeld. Een voorbeeld uit het verleden of iemand, een leidinggevende, uit hun naaste omgeving. Zij streven ernaar om als leidinggevende goed voor de dag te komen; begrijpend in de sociale sfeer, doortastend in situatie waar de taak voorop staat, een goede gesprekspartner in bestuurlijk overleg. Ze zijn in staat om de verschillende leiderschapstijlen die het team vraagt adequaat op te pakken en kunnen op een soepele wijze tegemoet komen aan de individuele vragen en wensen van de meeste teamleden. Een stabiele, intelligente persoonlijkheid.

Beeldvorming van: *EXP

Algemene Beschrijving

Actieve gerichtheid de teamoutput, doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven.

Teamleden gescoord met deze typering worden vaak gezien als taakleiders, waarschijnlijk niet als sympathieke maar wel als actief en prominent aanwezig. Laten de groep als collectief werken. Dit type leiders werken als een soort van meld- en regelkamer, ze coördineren de werkzaamheden van anderen, bij conflictsituaties baseren zij hun oordeel vaak op prioriteitaspecten. In situatie waarin het nodig is om doortastend op te treden, en waarin datgene wat telt de team-output is, is hun gedrag zeer effectief. Ze maken zich doorgaans weinig zorgen over de effecten van hun gedrag op de persoon, of ze wel dan niet aardig gevonden worden en zullen -als het niet direct met werk te maken heeft weinig interesse tonen in de (privé) zaken van hun medewerkers.

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf.

Mensen die zich gedragen conform deze waarden of intenties geven de indruk vervreemd te zijn van de groep, de groepstaak of de leidinggevende. Ze voelen zich buitengesloten van het sociale proces binnen de groep en zien zichzelf dan ook niet meer verantwoordelijk voor de teamoutput. Dit buitengesloten voelen openbaart zich soms in een stil verzet, bijvoorbeeld; het vaak te laat komen, eerder weggaan dan de anderen. Ze zijn neerslachtig en gauw ontmoedigd. Teleurgesteld in zichzelf, de ander, het team, de organisatie. Doen niet actief mee als er iets besloten of gerealiseerd moet worden. Zetten zich passief af tegen de groep, het werk, door bijvoorbeeld steeds te suggereren dat het toch niets wordt met een plan of een opdracht. Al met al is het een continue vraag om aandacht. De vraag blijft of ze niet (meer) willen of dat ze het werk niet (meer) kunnen.

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

Beeldvorming van: NOC

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 niveau 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.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als NOC

Groepsleden zoals NOC zijn in feite dichtbij de optimale positie voor deze gedragskenmerken, tenzij hun positie te ver weg en extreem is, of hun motivatie te zwak (te dicht bij het midden van de velddiagram).

Groepsleden die dichtbij het optimale leiderschapsvector scoren (mid-PF) vertegenwoordigen veel elkaar gelijkende gedragskenmerken. Mogelijk dat er enige concurrentie voor leiderschap is tussen zulke groepsleden. Het is echter meer aannemelijk dat zij elkaar aardig vinden en goed en makkelijk kunnen samenwerken. Zij zouden zo veel mogelijk het leiderschap moeten delen, voor zover dat praktisch mogelijk is.

Wanneer de druk om te presteren door één of meer leiders in de optimale positie aan de hoge kant is, kan het werk niet langer volgehouden worden, zonder dat er schadelijke neveneffecten ontstaan. Presteren op constant hoog niveau veroorzaakt toenemende stress. Periodes van ontspanning en sociale activiteit, waarin het ontwikkelen van vriendschappelijke solidariteit mogelijk is, moeten met optimale tussenruimtes worden ingelast. De vriendschappelijke solidariteit die in dergelijke periodes van ontspanning ontstaat is zeer waardevol in periodes van hoge werkdruk.

Leiders die er niet in slagen om de nodige reserves voor maximum inzet te handhaven en op te bouwen, kunnen waarschijnlijk teamsolidariteit versterken door minder druk uit te oefenen wanneer het niet nodig is en minder dominant te zijn en zich wat vriendelijker op te stellen. Een team dat solidair is kan zich buitengewoon inzetten voor de taak wanneer dit noodzakelijk is.

Optimaal leiderschap impliceert dus dat de leider zich flexibel opstelt m.b.t. de groepsactiviteiten en individueel gedrag om een evenwicht in stand te houden en te herstellen tussen de tegenstrijdige eisen van alle groepen. De optimale positie op de velddiagram is een *gemiddelde* positie over de langere termijn. Het advies aan een groepslid om de optimale of meest effectieve positie op de velddiagram na te streven, houdt dan ook niet in dat het gaat om vast, constant of monotoon gedrag.

Beeldvorming van: *YOU

Algemene Beschrijving

Actieve gerichtheid de teamoutput, doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven.

Teamleden gescoord met deze typering worden vaak gezien als taakleiders, waarschijnlijk niet als sympathieke maar wel als actief en prominent aanwezig. Laten de groep als collectief werken. Dit type leiders werken als een soort van meld- en regelkamer, ze coördineren de werkzaamheden van anderen, bij conflictsituaties baseren zij hun oordeel vaak op prioriteitaspecten. In situatie waarin het nodig is om doortastend op te treden, en waarin datgene wat telt de team-output is, is hun gedrag zeer effectief. Ze maken zich doorgaans weinig zorgen over de effecten van hun gedrag op de persoon, of ze wel dan niet aardig gevonden worden en zullen -als het niet direct met werk te maken heeft weinig interesse tonen in de (privé) zaken van hun medewerkers.

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

Groepsleden zoals *YOU kunnen waarschijnlijk leiderschapsfuncties delen met een optimale leider zonder al te veel wrijving. Behalve als hun gedragskenmerken te extreem zijn (ver in de richting van F op de velddiagram). Een optimale leider kan waarschijnlijk goed met hen samenwerken, hoewel de relatie eerder gebaseerd zal zijn op noodzaak dan op vriendschap. Groepsleden zoals *YOU oefenen misschien liever sterk taakgerichte functies uit, waardoor de optimale leider meer teamgerichte functies op zich neemt. Als er binnen de groep een neiging is tot polarisatie tussen een meer 'conservatieve' en een meer 'liberale' subgroep, is bemiddeling tussen deze twee groepen de meest natuurlijke en strategische functie van de optimale leider.

Beeldvorming van: LIW

Algemene Beschrijving

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.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als LIW

Leden zoals LIW zullen niet erg behulpzaam kunnen zijn, zowel ten aanzien van de taakgerichtheid als de groepssolidariteit. Een drukke leider kan de neiging hebben deze leden te negeren. Ze zijn vaak niet ontvankelijk voor speciale aandacht, hulp en overtuiging. Als de leider niet probeert hun steun te krijgen, zouden andere leden dit kunnen proberen. In plaats van de zaak op zo'n beloop te laten, moet de optimale leider alle mogelijkheden overwegen die tot een oplossing kunnen leiden. Indien hulp die wordt aangeboden om de een of andere reden geen uitzicht biedt en het lid of de leden ook niet te stimuleren zijn om op gang te komen, kan de leider de hulp invoeren van andere groepsleden die teamwork belangrijk vinden en effectiever kunnen omgaan met een lid in deze dubbelzinnige, weifelende positie.

Beeldvorming van: TAP

Algemene Beschrijving

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 andere teams, met een minimum aan ongewenste neveneffecten.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als TAP

In relatie tot groepsleden zoals TAP doen de voornaamste problemen voor het teamwork zich voor wanneer deze individuen zo extreem zijn in hun ideologische zuiverheid - in hun poging om perfect en altruïstisch te zijn - dat zij andere, minder extreme groepsleden tegen zich in het harnas jagen. In het geval er groepsleden zijn die cynische neigingen hebben, of een negatieve houding hebben tegenover autoriteit of wat traditioneel juist wordt geacht, kan dit probleem zich voordoen.

Het conflict, indien aanwezig, kan verholpen worden als de perfectionist ervan overtuigd kan worden om minder ideologisch puriteins en overdreven ernstig te zijn. Men moet ook proberen de aanvallen van de extreme tegenstanders te neutraliseren, maar een directe tegenaanval zal ze waarschijnlijk alleen maar meer irriteren. Een directe poging om het groepslid of groepsleden dat (die) aangevallen wordt (worden) te verdedigen (of om hun beschermer te verdedigen) zal waarschijnlijk de tegenstanders nog meer irriteren. Men moet een meer subtiële, minder directe benadering zoeken.

In dat geval zal een optimale leider de aandacht van de polarisatie trachten af te leiden door over te gaan naar een ander soort groepsactiviteit - zoals een periode van ontspanning of gezelligheid - en apart (en vertrouwelijk) met elk van de conflicterende subgroepen te werken. In perioden van conflict kan het nuttig zijn om de hulp in te roepen van een goede sfeermaker. Een optimale leider is misschien in staat om zelf humor te bieden, maar effectieve humor in een gespannen situatie is afhankelijk van juist zelfinzicht en een goed begrip van de psychologische onderstromingen van de situatie op dat moment.

Beeldvorming van: ORC

Algemene Beschrijving

Conservatief, ordelijk en taakgericht, persoonlijke belangen ondergeschikt maken.

Deze waarden of intenties vinden we bij die medewerkers die op een of andere wijze proberen om in de relationele sfeer niet als prominent aanwezig over te komen. Doch de manier waarop ze volharden in het volgen van procedures, het strikt uitvoeren van opdrachten, geeft de indruk van inflexibiliteit die op zich dominant kan overkomen. Ze uiten voortdurend hun zorg ten aanzien van de uitvoering en kwaliteit van de taakopdracht. De zorg of de groep wel zal slagen om aan de verwachtingen van het management te voldoen en wat er allemaal wel niet kan gebeuren als ze als team zullen falen. Om zich in te dekken leggen ze veel nadruk op regelgeving, contracten, schriftelijke afspraken, e.d.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als ORC

Als de scores accuraat zijn is het onwaarschijnlijk dat groepsleden zoals ORC veel zullen veranderen. Als deze individuen in de groep blijven zal een optimale leider moeten accepteren dat ze sterk geneigd zijn tot zich conformeren aan autoriteit. De leider zal hiermee rekening moeten houden met de taakuitvoering.

Het kan effectief zijn om verandering of omvorming van de groepsnormen direct te benaderen, door de *werkelijke* verwachtingen van het management opnieuw te definiëren, of wat er verwacht wordt ten aanzien van het conformeren aan de normen van de huidige groep. Dit kan effectiever zijn dan te trachten op een directe manier de interpersoonlijke relaties van de groepsleden te veranderen.

Deze indirecte benadering echter is misschien niet haalbaar of gewenst. De leider kan voor het probleem komen te staan dat hij de participatie en invloed van groepsleden zoals ORC moet minimaliseren, waardoor zij zo veel mogelijk worden geïsoleerd van de negatieve houding van andere groepsleden.

Er zullen kwesties zijn waarbij de positie van groepsleden zoals ORC geschikt is of waarbij op een speciale manier rekening met hen gehouden kan worden die niet storend is voor andere groepsleden of het teamwork. Op zulke momenten moet een optimale leider klaar staan om hen te steunen en hun standpunt te verdedigen. Het is niet optimaal om inflexibele, negatieve houdingen jegens hen of hun standpunten te vormen, ook al blijven zij de negatieve gevoelens van anderen naar boven halen.

Beeldvorming van: ELF

Algemene Beschrijving

Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming, eigen koers varen.

Het gedrag van deze mensen komt op een of andere manier onvriendelijk, negativistisch soms zelfs koppig over. Dit terwijl ze niet als dominant in een groep ervaren worden. Ze bekijken de wereld als gevaarlijk, competitief en dat mensen eerder bedreigd worden dan geholpen. Om zichzelf te beschermen moet je namelijk alert blijven, op je hoede zijn, altijd zorgen dat je weg kan komen. Niet afhankelijk zijn van anderen. Enkel op je zelf vertrouwen. Ze zijn nooit expliciet voor en nooit echt tegen een idee, voorstel of plan. In het contact met anderen geven ze zich nooit helemaal. In hun beeldvorming zijn anderen namelijk niet echt te vertrouwen. Daarom moet je er voor zorgen niet afhankelijk van anderen te worden. De eigen vrijheid beschermen, eigen belangen eerst en geen verplichtingen aangaan waardoor eisen aan je individuele onafhankelijkheid gesteld kunnen worden, met de daarbij behorende verplichtingen.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als ELF

Er is duidelijk ergens iets mis: òf in de relatie die de persoon heeft binnen de groep, òf in zijn of haar externe situatie, òf in zijn of haar persoonlijkheid, of mogelijk in al deze elementen. Om het probleem verstandig te kunnen benaderen, heeft de leider wellicht meer informatie nodig. Wellicht kan een vertrouwelijk gesprek met de persoon in kwestie enige aanwijzingen geven. Het is goed mogelijk dat een soort van overleg nodig blijkt. Als relaties in de groep een belangrijk bron van de problemen zijn, kan een optimale leider behulpzaam zijn. Hij of zij zal het probleem moeten onderzoeken en daarbij minstens een paar andere leden betrekken en wegen moeten zoeken om met het probleem om te gaan.

Anderzijds, als het gedrag hetzelfde blijft en datgene wat de persoon zegt 'extreem' lijkt, uiterst 'rechts' of uiterst 'links', of een tegenstrijdige combinatie van beiden is; als de persoon achterdochtig is t.o.v. van vele anderen en vijandig tegenover hen is, dan zou men kunnen denken dat het probleem diep in de persoonlijkheid is geworteld. Het kan dan ook niet worden opgelost in de normale taakgerichte groep. Hulp van buitenaf zal waarschijnlijk nodig zijn.

Beeldvorming van: LAB

Algemene Beschrijving

Vriendschap, gezelligheid, gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming.

Individueen die aan de hand van deze omschrijvingen gescoord worden zijn vriendelijk in de omgang met anderen en hebben het vermogen om te spreken als er iets gezegd moet worden en te luisteren als er geluisterd moet worden. Staan onverschillig tegenover status en gaan als het nodig is een meningsverschil niet uit de weg. Ze geven de indruk een positief zelfbeeld te hebben en stralen zelfvertrouwen uit zonder last te hebben van allerlei 'sociale verdedigingsmechanismen'. Ze geven mensen waarmee ze in relatie staan het gevoel dat ze het leuk vinden om met ze om te gaan. Ze gaan er zelf dan ook van uit dat anderen hun aardig vinden. De mate waarin ze zich betrokken voelen bij de realisatie van taken, de teamoutput, is doorgaans gemiddeld. Voelen zich niet echt verantwoordelijk voor het eindresultaat, alhoewel ze niet snel zullen protesteren als er onder (tijds) druk gepresteerd moet worden.

Hoe een 'Effectieve' Leidinggevende zich opstelt naar teamleden als LAB

Leden als LAB zijn waarschijnlijk in staat om meer effectieve bijdragen te leveren aan een opdracht, met wat extra motivatie, training en overtuiging. Er is niets vreemds aan wanneer ze zich voelen aangetrokken tot vriendelijk gedrag en vriendelijke waarden. Genegenheid voor vrienden, die uitsluitend is gericht op vriendschappelijk omgaan met gelijken, is een normale fase in de ontwikkeling van personen. Het is ook een normaal onderdeel van groeps- en teamontwikkeling (en een tijdelijke fase in probleemoplossing en besluitvorming). Gezonde groepen bevinden zich met regelmaat in deze bevredigende en geruststellende situatie. Dan worden geschillen bijgelegd en wordt solidariteit hersteld, als een goede basis en voorbereiding om toekomstige taakgerichte inspanningen aan te gaan.

Er kunnen echter verschillende leden zijn, of een cluster van leden, die gewoonlijk altijd de waarden van vriendschap en gelijkwaardigheid maximaal willen realiseren. Zij willen en kunnen deze waarden niet in evenwicht brengen met de waarden en eisen van resultaatgerichtheid en met andere spanningen, die volmaakte gelijkwaardigheid en constante vriendelijke interactie moeilijk of onmogelijk maken.

Er zijn in een team vaak een aantal leden zoals LAB. Voor de samenstelling van een optimaal team, is het van belang te voorkomen dat die leden zich ontwikkelen tot een zichzelf versterkende groep van gelijkgestemden die zich gaat verzetten tegen de opdracht. Zo'n groep zal polariseren t.o.v. de meer taakgerichte leden. Als dit gebeurt, zullen de individuele leden van het cluster dezelfde waarden en hetzelfde gedrag blijven vertonen, door de solidariteit van hun sub-groep en verzet tegen autoriteit.

Het kan gepast en verstandig zijn, om indien zo'n groep al bestaat, deze leden enige erkenning te geven als sub-groep en zo te trachten om hun polariserende positie te verzwakken. Dan wordt het mogelijk om te bemiddelen tussen die sub-groep en de meer taakgerichte delen van de groep.

In zo'n geval is het niet slechts een kwestie van voorwaarden scheppen voor individuele ontwikkeling en juiste training van de specifieke leden van zo'n sub-groep. De algehele groepsdynamica moet waarschijnlijk aangepakt worden door over groepsnormen te onderhandelen of nieuwe doelen vast te stellen. Het is een kwestie van nieuwe 'relaties tussen sub-groepen'. Als nieuwe groepsnormen ontwikkeld moeten worden, is een open discussie van het probleem in de gehele groep waarschijnlijk nodig.

In zo'n totale groepsbijeenkomst kan de noodzaak voor grotere eenduidigheid van normen duidelijk worden en de waardenposities van de diverse personen en sub-groepen kan tot uitdrukking worden gebracht. Een of meerdere bijeenkomsten zijn nodig, gericht op meer eenheid, met de mogelijkheid te onderhandelen over nieuwe algemene groepsnormen. Men zal kunnen verwachten dat de meer conservatieve, taakgerichte zijde

van de polarisatie, net als de meer liberale kant, waarschijnlijk overdreven druk uitoefent. Het is mogelijk dat een bekwaam geleide, open discussie de overdreven druk enigszins vermindert.

Bargraph
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Gebaseerd op de scores van: YOU

Rapport voor: Pat Sample
Leiden van diverse groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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; vanuit welke waarden/intenties geeft hij/zij vorm aan zijn/haar gedrag?****Rapport voor: Pat Sample**

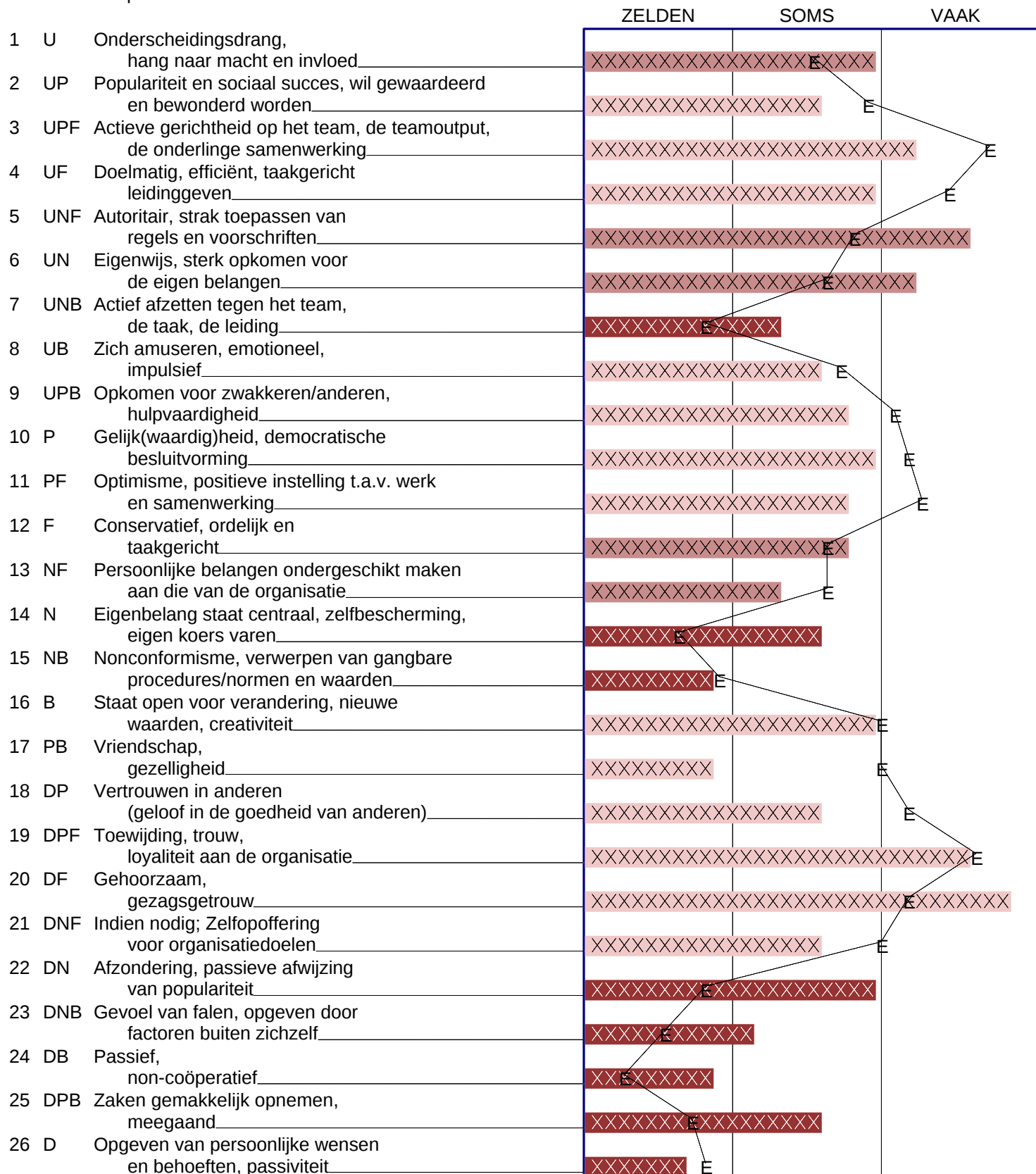
Type: F

SYMLOG-Score: 1.6U 1.0P 5.3F

Respondenten: 7

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: Uw groep

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- 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: Uw groep

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.

10 P Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming (overeenkomstig)

De score op relatieve gelijkwaardigheid binnen de cultuur van uw groep of organisatie is één van de grootste voordelen van de groep. Bijna iedereen weet dat totale en werkelijke gelijkwaardigheid bijna nooit wordt gerealiseerd. Het is belangrijk dat het verlangen bestaat om naar gelijkwaardigheid te streven. Wederzijdse verlangens naar gelijkwaardigheid zijn de magneten van teamsolidariteit. Een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen herstellen van de afbrekende effecten tengevolge van werkdruk en persoonlijke verlangens.

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.

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

In hoeverre deze waarden of intenties worden gerealiseerd is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep of organisatie als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlijnd en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning 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. Het leidt tot grote inspanning en het bevredigt verlangens.

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te vaak)

In sommige taakgerichte groepen is dit gedragskenmerk nodig om de doelmatigheid te waarborgen. Vooral wanneer de communicatie moeilijk verloopt en de omstandigheden bedreigend zijn. Maar als deze waarden of intenties sterk aanwezig zijn in de gehele organisatie, kunnen ze een vorm van 'blinde gehoorzaamheid' aanmoedigen, welke kan leiden tot onrealistische beoordeling van taakeisen en een continue of obsessieve taakgerichtheid. Een kritiekloze houding ten opzichte het management zal daarom sommige groepsleden irriteren en kan polarisatie binnen het team veroorzaken.

Als de situatie het toelaat, is in zo'n geval een grotere nadruk op 'gelijkwaardigheid, democratische oplossing' (10 P) een logische oplossing.

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.

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.

17 PB Vriendschap, gezelligheid (te weinig)

Vriendschap groeit spontaan als het de kans krijgt. Het vereist interactie en samenzijn. Het ontwikkelt zich beter wanneer de betrokkenen gelijkwaardig zijn en wordt sterk beïnvloed door een gezamenlijk doel. Eenmaal aanwezig, is het een spontane bron van wederzijds plezier en ontspanning. Het kan zelfbevestigend zijn zolang de basisvoorwaarden voor haar groei aanwezig zijn.

Wanneer vriendschap laag wordt gewaardeerd, is dat wellicht omdat sommige voorwaarden voor de groei ontbreken. Groepsleden komen niet vaak genoeg bij elkaar; interactie wordt geremd door te grote verschillen in status; er is geen gemeenschappelijk doel.

Als de groep chronisch en ernstig gepolariseerd is wordt vriendschap ondermijnd en kan zelfs verdwijnen. Dit gebeurt ook wanneer persoonlijkheden, of verschil van waarden niet met elkaar overeenstemmen. Vriendschap kan teamsolidariteit versterken, waardoor de effectiviteit van teamwork wordt verhoogd. Wanneer er binnen een specifieke groep een minderheid is die te veel tijd besteedt aan het onderhouden van sociale contacten in plaats van samen te *werken*, kan dit leiden tot devaluatie van vriendelijkheid in het algemeen. Is dit het geval, dan zijn er dieperliggende redenen voor de onvrede van de minderheid. Dit moet onderkend en aangepakt worden.

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.

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

Er zullen weinig mensen zijn die bij zelfopoffering geen negatieve gevoelens hebben. De meeste groepsleden zijn bereid om dit te accepteren als de opoffering niet te groot is, ze van de noodzaak overtuigd zijn en deze van tijdelijke aard is en ze belang hechten aan het succes en voortbestaan van de groep of organisatie. Als deze waarde zelfs dan niet wordt geaccepteerd, is er mogelijk sprake van ernstige vervreemding van de groep, of zelfs van de gehele organisatie. Het is dan zeer belangrijk om tot in detail te begrijpen wat er werkelijk 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.

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

5 UNF Autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften (*te vaak*)

Voor veel mensen is heel verleidelijk om vanuit deze autoritaire waarden of intenties te reageren, vooral wanneer het in de groep dreigt mis te gaan of zich een plotselinge bedreiging van buitenaf voordoet. Het aantrekkelijke is dat iemand zijn agressie kan uiten op een manier die men gerechtvaardigd vindt aangezien opgekomen wordt voor de waarden waarvan orde en veiligheid afhankelijk zijn. Tegelijkertijd voelt men zich vooral op moreel gebied superieur.

Het probleem is dat mensen de waarden die belangrijk zijn voor orde en veiligheid, aanmerkelijk verschillend beoordelen. Sommigen identificeren zichzelf met de leiding en schromen niet hun directe omgeving zo mogelijk de wet voor te schrijven. Anderen zien zichzelf als slachtoffer van autoritair gedrag en vinden dat ze zich moeten verzetten om zich veilig te kunnen voelen. In de meeste groepen resulteert dit fenomeen in een splitsing binnen de groep van voor- en tegenstanders van autoritaire praktijken (met wederzijdse verontwaardiging voor elkaars standpunt). Dit soort polarisatie komt voor in allerlei groepen en organisaties en is zeer gevaarlijk als het escaleert.

Meestal kan deze polarisatie strategisch in toom gehouden worden door een vriendelijke, democratische leider die dominant genoeg is om met beide kanten om te gaan. De waarden of intenties die corresponderen met dit soort bemiddelend leiderschap zijn 'actieve gerichtheid op het team, de team output en de onderlinge samenwerking' (3 UPF), 'optimistische en positieve instelling ten aanzien van werk, samenwerking' (11 PF) en 'toewijding, trouw en loyaliteit aan de organisatie' (19 DPf).

6 UN Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen (*te vaak*)

Dit is een 'primitief' gedragskenmerk en beveelt aan agressie zonder meer te uiten. Voor de meest agressieve individuen heeft het een overlevingswaarde in 'primitieve' situaties. In het algemeen is het gevaarlijk voor effectief teamwork binnen bestaande groepen en organisaties.

Deze assertieve waarden of intenties zullen aanvankelijk polarisatie en conflict activeren tussen de groeps-gerichte personen ('gelijkheidstrijders') enerzijds en personen die gericht zijn op individuele en anti-sociale waarden ('ruwe individualisten') anderzijds. Dit zal mogelijk tot verdere polarisatie leiden, waarbij bijna alle leden van de organisatie betrokken zijn.

Individen die aan deze assertieve waarden of intenties hechten functioneren soms geïsoleerd; soms verenigen ze zich met de leiding en gedragen zich als uitvoerders; dan weer verenigen ze zich met de leiders van de revolutie als 'vrijheidstrijders'. In alle gevallen escaleert polarisatie naar haar meest schadelijke vorm: 'rechts totalitarisme' versus 'linkse revolutie'.

Een effectieve manier om uit deze impasse te komen moet nog worden ontdekt. Logischerwijs, zijn de strategische bemiddelende en verzachtende waarden of intenties: 'gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming' (10 P).

Vraag: **Algemeen gezien; vanuit welke waarden/intenties geeft hij/zij vorm aan zijn/haar gedrag?**

Helaas is dit alternatief moeilijk te realiseren en als er zich een ontwikkeling in die richting voordoet, zal deze wankel zijn. De 'gelijkheidstrijders' polariseren tegen de 'autoritaireren'. Beide groepen polariseren tegen de 'oppositie van de revolutie'. De 'oppositie van de revolutie' polariseert tegen zowel de 'gelijkheidstrijders' als de 'Autoritaireren'.

Daarnaast zal elk van de drie groepen in deze onstabiele (driehoek-)strijd om de macht, trachten een coalitie te vormen met één van de andere groepen om de derde groep de baas te worden. Coalities die zich dan vormen zullen zwak zijn en worden beheerst door conflicten; elke coalitie kan verbroken of beschaamd worden door één van de coalitiepartners.

Er is nog een andere mogelijkheid om uit deze impasse te komen: nl. dominantie van buitenaf, zoiets als militaire 'pacificatie'. Dit geeft echter ook instabiliteit en kan er uiteindelijk toe leiden dat één of zelfs alle partijen worden uitgeschakeld.

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.

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:

7 UNB Actief afzetten tegen het team, de taak, de leiding (*te vaak*)

Sommige mensen scoren hoog op deze waarden of intenties door ervaringen uit het verleden. Als dit het geval is, is er heel weinig nodig om het gedrag te activeren. Veel individuen zullen zo reageren wanneer er binnen de groep of organisatie te veel nadruk wordt gelegd op autoriteit.

Het doel van het gedrag is om zichzelf staande te houden ten opzichte van autoriteit en traditionalisme. Dit kan inhouden dat iemand veel aandacht wil voor persoonlijke successen, zich voordoet als geweldig, uitdagend, ongeremd en spectaculair. Het kan minachting inhouden voor 'brave kleine jongens en meisjes' die op een onderdanige manier afhankelijk zijn van autoriteit, terwijl tegelijkertijd de leiding wordt geprovoceerd hen te verdedigen.

Als een aantal leden van de groep of organisatie (met name de leidinggevenden) onderkennen wat er aan de hand is en het provocerend gedrag aan beide kanten van de polarisatie in diskrediet brengen, kan de situatie worden geneutraliseerd.

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.

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.

Vraag: **Algemeen gezien; vanuit welke waarden/intenties geeft hij/zij vorm aan zijn/haar gedrag?**

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.