

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

Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
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	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Personen	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*Pre-assigned code

ACCEPTEREN VAN DE TAAKGERICHTHEID VAN HET GEVESTIGD GEZAG



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- alswel 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: *WSH, en *EFF

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: *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: *YOU, en JUD

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 leiderschapsstijlen 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.

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

Optimale leiders vinden vaak dat groepsleden zoals *YOU, en JUD in leiderschap natuurlijke bondgenoten zijn. Vaak behoren zij tot de kern van het team. In werkelijkheid laten zij, wellicht zelfs meer dan de optimale leider, de andere groepsleden zien wat vriendschappelijk teamwork inhoudt. Het is uitermate belangrijk hun medewerking zeker te stellen en in gezamenlijkheid de taakverdeling zó vast te stellen dat het meest effectieve resultaat behaald wordt. Hun waarden en opvattingen zullen door de conservatieve groepsleden niet altijd goed begrepen worden. Ze zullen ook niet zo aardig gevonden worden. In dat geval is het belangrijk dat een optimale leider als bemiddelaar de waarden en opvattingen van groepsleden als *YOU, en JUD aan de conservatieve groepsleden nader uitlegt. Groepsleden zoals *YOU, en JUD kunnen bemiddelen tussen de leden die dichtbij de optimale norm scoren en een nog liberalere subgroep, als die er is. (Zo'n subgroep, of wellicht maar één lid daarvan, zou in het PB kwadrant verschijnen).

Beeldvorming van: PAU

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 prioriteitsaspecten. 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 PAU

Groepsleden zoals PAU 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 PAU 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: RAY

Algemene Beschrijving

Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven, actieve gerichtheid op de teamoutput.

Deze waarden of intenties zien we vaak bij medewerkers in formele managementfuncties. De manier van handelen is assertief, zakelijk en vrij onpersoonlijk. Ze leggen de nadruk op teamoutput en nemen op een strakke wijze de leiding om deze taakdoelen daadwerkelijk te realiseren. Hierbij is teamwork volgens hun wel een vereiste, doch zullen daarin niet gauw als vriendelijk overkomen. Het lijkt soms wel alsof deze mensen zich nooit kunnen ontspannen ook al is de situatie ernaar. Ze gaan er vaak van uit dat de doelstellingen opgesteld en gegeven door 'hogerhand' automatisch door de teamleden worden geaccepteerd en uitgewerkt alsof deze door de teamleden zelf geformuleerd waren en indien medewerkers dit niet zo ervaren, dan zouden ze dat wel behoren te doen.

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

Groepsleden zoals RAY kunnen hun managementfunctie wel op juiste wijze uitoefenen, maar hun functioneren in een team schiet tekort door hun gebrek aan vriendelijkheid, en in extreme gevallen, door fixatie en sterke concentratie op de taak. Een optimale leider kan wellicht met hen samenwerken, maar het handhaven van die samenwerking kan wat moeite kosten en zal niet spontaan vriendschappelijk beginnen. Het voorzichtig opbouwen van een speciale band gebaseerd op hun specifieke interesses en betrokkenheid kan de relatie wat vriendschappelijker maken. Als er een vriendelijker, liberale sub-groep is, zal de optimale leider trachten tussen deze sub-groep en de conservatieve groepsleden en managers zoals RAY, over en weer begrip te kweken om beter met elkaar te kunnen opschieten. Een optimale leider is in een geschikte positie om tussen twee van zulke subgroepen te bemiddelen.

Beeldvorming van: ROC

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 ROC

Groepsleden zoals ROC 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 overschaduw, 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 ROC moeten er wellicht van worden overtuigd om wat redelijker en toleranter te zijn in hun verwachtingen jegens anderen.

Beeldvorming van: AND, en JAN

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 AND, en JAN

In relatie tot groepsleden zoals AND, en JAN 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 subtiele, 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: KIM

Algemene Beschrijving

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.

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

Het zal waarschijnlijk niet moeilijk zijn voor een optimale leider om met groepsleden zoals KIM goed om te gaan. Dit soort leden zijn echter vaak niet erg flexibel m.b.t. veranderingen in taakeisen. Zij zullen ook moeite hebben met zich aanpassen aan de druk van verschillende situaties, of met het aanvoelen van de wisselende sociale en emotionele behoeften van de groep. Het kan helpen om hen expliciet en logisch uit te leggen welke aspecten van hun gedrag zij moeten veranderen en waarom. Meestal zijn zij bereid om zich aan te passen, maar hebben moeite met verandering. Misschien kunnen zij niet veranderen. Zij willen zeker weten dat alles wat zij anders doen door het management goedgekeurd zal worden en dat het hun taakprestatie zal verbeteren.

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
Leiderschap voor Effectief Teamwork
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

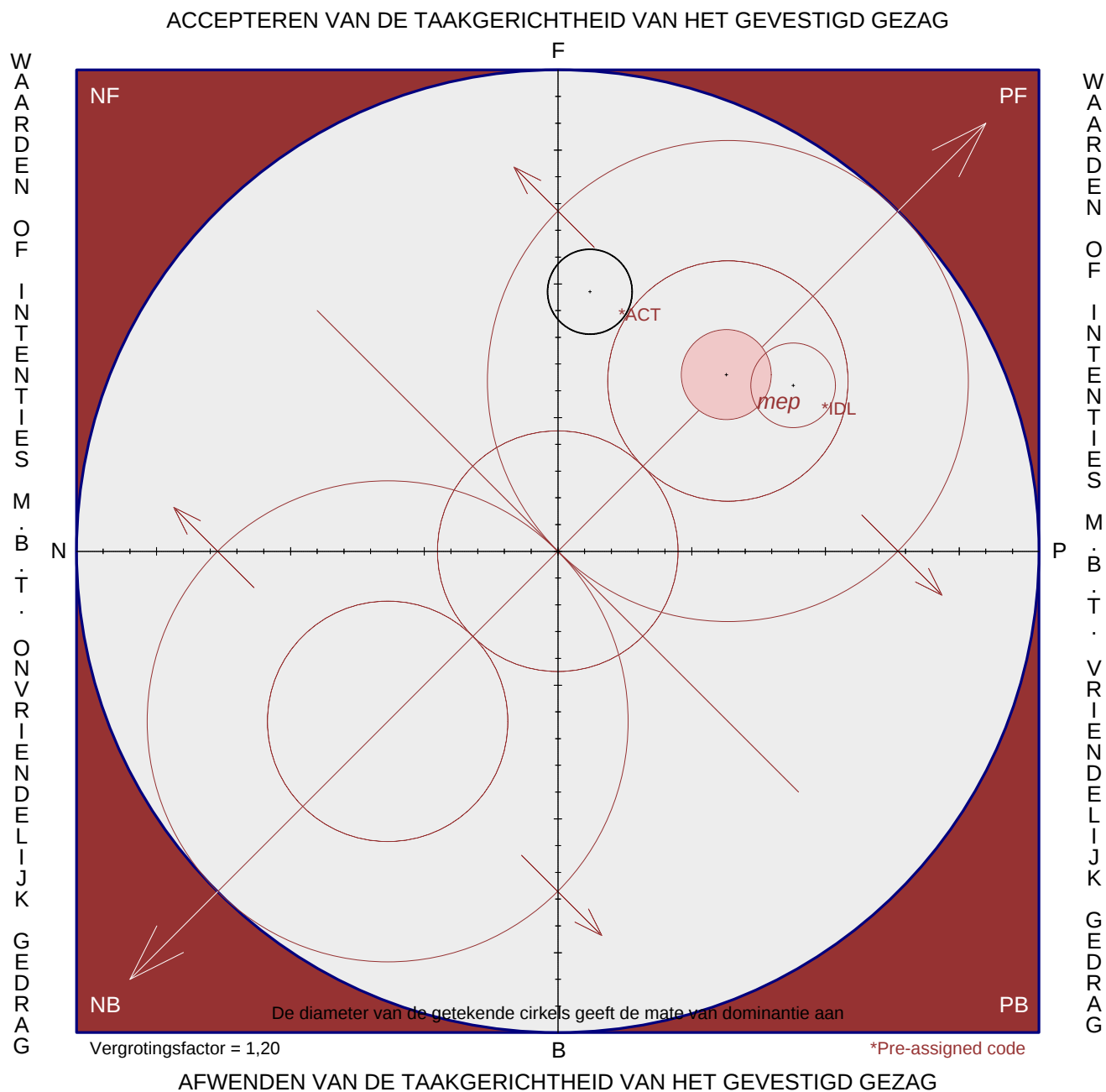
Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Personen	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
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- alswel 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: *IDL

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.

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: *Conservatief, ordelijk en taakgericht*.

Het hierbij behorende gedrag wordt door mensen vormgegeven op een wijze die overkomt als afgedwongen. Ze zien hun taken als opdracht van hogerhand die kritiekloos uitgevoerd dient te worden, zonder enig gevoel van praktische-, theoretische- of sociale relevantie en wat de eventuele gevolgen of effecten zouden kunnen zijn. Opdracht is opdracht. Hun gedrag komt over als analytisch, zeer taakgericht, volhardend en onpersoonlijk. Weinig gevoel voor humor, niet of nauwelijks in staat om de effecten van het eigen gedrag in te schatten, zichzelf te evalueren. Mensen, waarvan je zegt dat ze hun werk niet doen; ze *zijn* het. Alles tot in de puntjes geregeld, volledig georganiseerd en alles onder alle omstandigheden onder controle. Dit alles op zodanige wijze dat als hun functioneren ter sprake komt, wat volgens hun zeker gebeurt, er geen enkele fout in hun doen en laten te vinden zal zijn.

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

Voorzichtig opbouwen van een speciale relatie met individuen zoals *ACT, gebaseerd op de specifieke interesses en belangen van het individu kunnen de relatie ten goede komen. Dit kan kleine stappen in de richting van verandering vergemakkelijken, of in ieder geval het conflict dat zulke individuen misschien met anderen hebben wat afzwakken. Als er een liberalere (progressievere) subgroep in het team aanwezig is, zal een optimale leider de groepsleden in die subgroep helpen meer begrip te krijgen voor en leren om te gaan met de wat conventioneelere, conservatievere groepsleden en andersom. Een optimale leider is typisch in een positie om tussen twee van zulke subgroepen te bemiddelen.

Hoe individuen zich gedragen in een groep is moeilijk te veranderen, behalve als anderen ook op een gelijke en aanvullende manier veranderen. Dit kan vooral gelden voor groepsleden zoals *ACT, die vaak conventioneel en wat rigide zijn. Een effectievere manier om hun verandering tot stand te brengen is om een langere-termijn en minder directe benadering te kiezen, waarin de groepsnormen in het algemeen steeds weer opnieuw gevormd worden zodat het gewenste gedrag conventioneel wordt. Groepsleden zoals *ACT kunnen zich dan aangetrokken voelen tot het gewenste gedrag door hun natuurlijke neiging naar conformiteit.

Individueel verschillen in hun neigingen tot aanpassing aan groepsnormen, acceptatie van autoriteit, conventionaliteit, in rationeel denken. Ook in hun behoefte aan prestatie, macht en overheersing en in nog veel andere opzichten. Voor een optimale leider is het zeer belangrijk om zorgvuldig te plannen, om de normen vast te stellen en om de beloning zo te regelen dat de uiteenlopende behoeften van alle groepsleden tot in zekere mate met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Als alle verschillende factoren niet voldoende kunnen beantwoorden aan de algemene groepsnormen, zullen sommige individuen hun beloning zoeken in afwijkend gedrag.

Jammer genoeg is een stabiel evenwicht tussen alle uiteenlopende invloeden nooit geheel bereikbaar. Nieuwe oplossingen zullen steeds opnieuw moeten worden uitgewerkt en vastgesteld.

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

Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
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; welke intenties geeft hij/zij daadwerkelijk vorm in zijn/haar gedrag?****Rapport voor: Pat Sample**

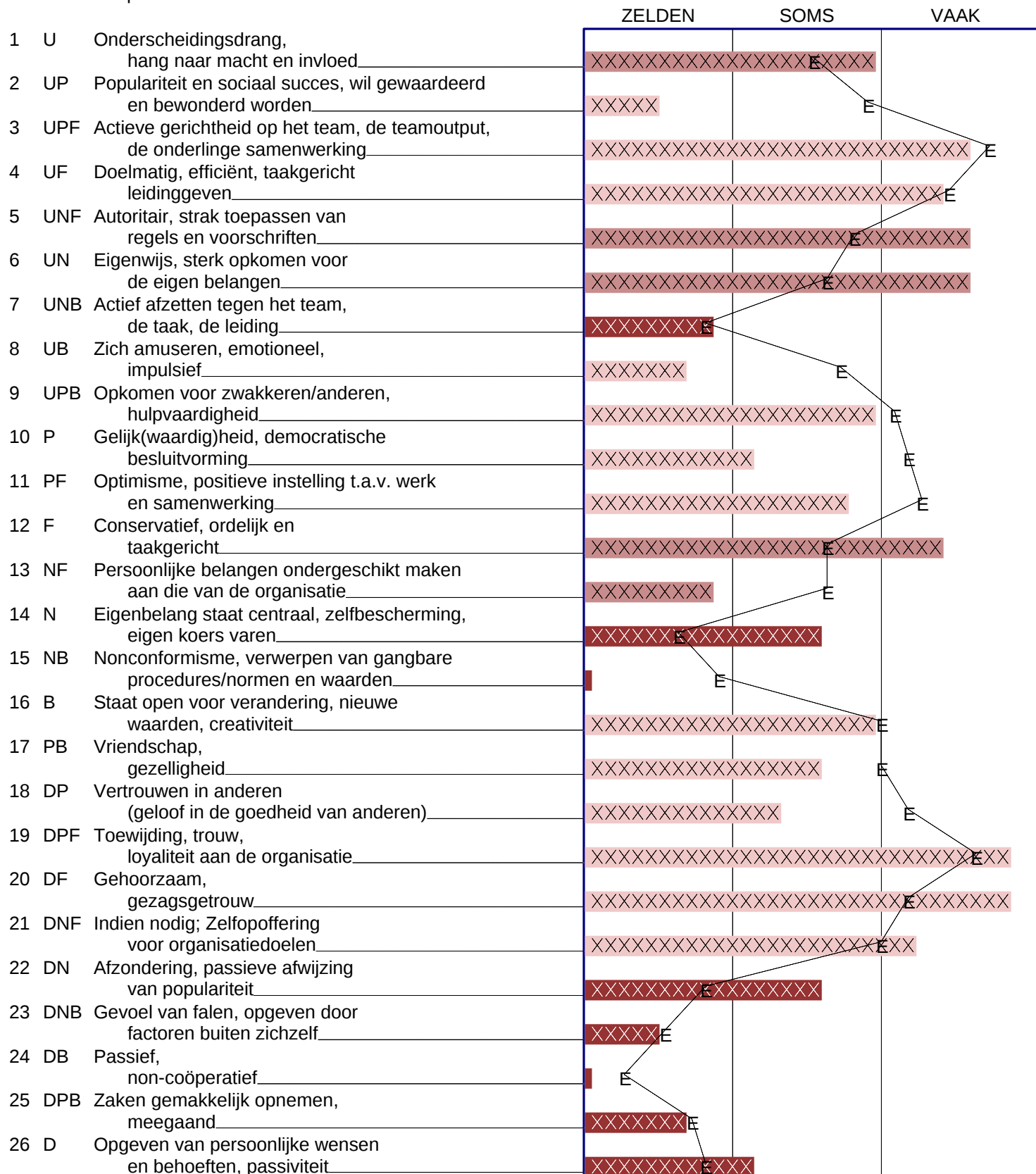
Type: F

SYMLOG-Score: 2.1U 1.2P 9.8F

Respondenten: 7

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:

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

Uw score geeft aan dat u een uitstekend voorbeeld bent van de ideale combinatie van deze gedragskenmerken. De effectieve combinatie is afhankelijk van een circulaire verbinding van gedragskenmerken die niet automatisch samengaan en in feite vaak apart voorkomen. In de ideale situatie is *team solidariteit* gebonden aan het voltooiën van *opdrachten* die effectief bijdragen aan de *organisatie*. Daarvoor *beloont* de organisatie het team een stelt meer *middelen* beschikbaar voor het opbouwen van meer *effectief teamwork*. De succesvolle verbinding van de elementen van deze versterkende cirkel is een ware prestatie. Zonder actief, bewust en bekwaam leiderschap, zal dit niet plaats hebben.

4 UF Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven (overeenkomstig)

Gemiddeld vinden leden van uw groep dat deze gedragskenmerken in ongeveer de ideale hoeveelheid bij u aanwezig zijn. Het is een prestatie om dit optimum te handhaven, aangezien deze gedragskenmerken erg belangrijk zijn voor het meest effectieve teamwork; maar ze zijn niet altijd voor alle groepsleden even bevredigend. Als deze gedragskenmerken te veel nadruk krijgen, kunnen ze negatieve reacties uitlokken. Als ze te weinig nadruk krijgen gaat dat ten koste van teamsolidariteit en taakprestatie. Deze gedragskenmerken voor effectief management zullen het meest optimale resultaat hebben wanneer u (en ook uw groep) tevens hoog scoren op gelijkwaardigheid en vriendelijkheid.

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.

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

Succesvol teamwork vereist het vermogen op verschillende momenten in tegenovergestelde richtingen te handelen, wat inconsequent of tegenstrijdig lijkt. U kunt aan deze noodzakelijke flexibiliteit bijdragen. Om effectief teamwork te bereiken, moet in de meeste taakgerichte teams de overstap naar nieuwe procedures en het behoud van de gangbare, conservatieve, 'juiste' manieren van handelen even hoog gewaardeerd worden. Er is altijd een gevaar dat het evenwicht verstoord wordt en dat men naar een kant doorslaat. Met uw wijze van denken over verandering, scoort u in het optimale gebied. Als u flexibel bent en heen en weer

kunt bewegen tussen verandering en conservatieve stabiliteit, kunt u belangrijke bijdragen leveren aan de vooruitgang en ontwikkeling van de groep.

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 omlijnd 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.

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 maar er moet zo min mogelijk een beroep op worden gedaan. 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. U blijkt in het optimale gebied te scoren met zelfopoffering. Dit kan ook een indicatie zijn dat de leiding van uw team goed vooruit kijkt en niet te afhankelijk is van zelfopoffering.

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te vaak)

In sommige taakgerichte groepen is dit gedragskenmerk nodig om de doelmatigheid te waarborgen. Vooral wanneer de onderling overleg moeilijk is en de omstandigheden waarin gewerkt wordt als spannend, bedreigend worden ervaren. Als deze gedragskenmerken sterk aanwezig zijn, kunnen ze een vorm van 'blinde gehoorzaamheid' aanmoedigen, welke kan leiden tot onrealistische beoordeling van taakeisen. Een continue of obsessieve taakgerichtheid die niet effectief is. Een kritiekloze houding ten opzichte van het management zal daarom sommige groepsleden irriteren en kan hierdoor polarisatie binnen het team veroorzaken.

Wanneer anderen u bijzonder hoog waarderen op deze gedragskenmerken kunt u zich afvragen of een grote mate van volgzzaamheid onder alle omstandigheden werkelijk nodig is of dat u persoonlijk een speciale behoefte heeft aan het gevoel van geborgenheid dat volgzzaamheid met zich meebrengt. Zou u zich niet wat flexibeler kunnen opstellen zonder gevaarlijke consequenties?

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

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

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

Hoewel te veel nadruk op deze waarden een optimale prestatie kan verhinderen, kunnen ze wanneer ze in zekere mate aanwezig zijn, resulteren in zelfverzekerdheid en een hoge persoonlijke betrokkenheid bij de groep. Het ontvangen van waardering voor het werk en aardig gevonden worden, is een belangrijke bron van voldoening en erkenning voor de meeste groepsleden. Ieder groepslid moet dit soort genoegdoening aan elkaar kunnen geven. Als anderen vinden dat u te weinig nadruk legt op deze gedragskenmerken komt dit wellicht omdat u deze erkenning niet geeft. U moet hiertoe in staat zijn, ondanks het feit dat u zelf soms onvoldoende waardering krijgt. Indien u het gevoel heeft onvoldoende waardering te krijgen, helpt het

wellicht om anderen te laten weten hoe u zich bij zoiets voelt naast wat u erover denkt.

8 UB Zich amuseren, emotioneel, impulsief (te weinig)

Onzekerheid over adequate prestatie, vooral wanneer bedreiging van buitenaf en afkeuring door leidinggevendenden kan worden verwacht, kan het moeilijk maken om een ontspannen houding aan te nemen. Prestatie kan een obsessie worden, waarbij het streven naar perfectie de kans op fouten juist verhoogt.

Als de andere groepsleden u zien als iemand die moeilijk plezier kan hebben, niet kan ontspannen, of de controle niet kan loslaten, moet u achter de oorzaken van de onzekerheid zien te komen. Zoveel mogelijk doen om die te overwinnen. Duidelijke afspraken maken over momenten, plaatsen en activiteiten gericht op ontspanning, het loslaten van controle en plezier hebben. Dit zijn ook momenten waarop de vriendschappelijke relaties tussen groepsleden op een natuurlijke manier opgebouwd en versterkt worden. Deze momenten zijn voor iedereen nodig, niet alleen voor u.

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.

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 gemeenschappelijk doel. Eenmaal aanwezig is het een spontane bron van wederzijds plezier en ontspanning. Het kan zelfbevestigend zijn zolang de basis voorwaarden voor haar groei aanwezig zijn. Vriendschap verstevigt solidariteit binnen een team, een voorwaarde waaruit effectief teamwork voortkomt.

Wanneer u vriendschap binnen de groep laag waardeert, is dat wellicht omdat sommige voorwaarden voor de groei ervan ontbreken en omdat u de voordelen ervan nog niet heeft meegemaakt. Groepsleden komen niet vaak genoeg bij elkaar; interactie wordt geremd door te grote verschillen in status; of ze hebben geen gemeenschappelijk doel. Chronische polarisatie of uiteenlopende karakters die daaraan ten grondslag liggen, kunnen vriendschap aantasten of onderdrukken.

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 verdeeldheid binnen de groep. Diegenen die sterk taakgericht zijn keuren vriendschappelijkheid als basis voor samenwerken dan ook in eerste instantie af. 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 uw omgeving vindt u te weinig vertrouwen heeft in de goedheid van anderen, is dat u vertrouwen in anderen niet gerechtvaardigd en het wellicht zelfs riskant vindt. Dit kan komen doordat u zich bedreigd voelt door de wereld om u heen (en dus ook door de groep) en u alleen maar bezig bent met overleven. Hierdoor is er geen ruimte voor vertrouwen in anderen (en is onrealistisch). Voor sommige teams is vertrouwen essentieel omdat de groepsleden vaak van elkaar afhankelijk zijn. Voor de meeste teams hangt effectief teamwork in zekere mate af van het onderling vertrouwen. Een gebrek daaraan is ondermijnend. Het gemeenschappelijke belang gaat dan snel over in een gelijk belang.

Er zijn geen eenvoudige oplossingen. Echt vertrouwen kan alleen maar ontwikkelen wanneer er een openheid is en mogelijkheden worden geschapen om wederzijds vertrouwen te bewijzen. Dit heeft tijd nodig. Maar om dit proces op gang te zetten, is het nodig om de redenen voor wantrouwen te bespreken en moet de wil aanwezig zijn om de relatie te veranderen.

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:

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

Voor veel mensen is het heel verleidelijk om vanuit deze autoritaire gedragskenmerken 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 van 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 in voor- en tegenstanders van autoritaire praktijken, (met de wederzijdse verontwaardiging over elkaars standpunt). Dit soort polarisatie komt wellicht het meest voor in zakelijk-georiënteerde groepen en is zeer gevaarlijk als het escaleert.

De strategische bemiddelende en verzachtende gedragskenmerken zijn 'optimistische en positieve instelling t.a.v. werk, samenwerking' (11 PF op de bargraph) en 'toewijding, trouw en loyaliteit aan de organisatie' (19 DPF).

Deze gedragskenmerken worden vaak geactiveerd door een vriendelijke, democratische leider die dominant genoeg is om met beide kanten om te gaan en polarisatie in toom te houden. De gedragskenmerken die corresponderen met dit soort bemiddelend leiderschap zijn 'actieve gerichtheid op het team, de team output en de onderlinge samenwerking' (3 UPF). Indien andere groepsleden vinden dat uw autoritaire gedragskenmerken te veel benadrukt worden, kunt u zich het meest effectief aanpassen door een grote stap te maken in de richting van wat vriendelijker, democratisch leidinggeven of tenminste steun te geven aan anderen in de groep die hierin voorgaan.

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 het meest agressieve individu heeft het een overlevingswaarde in 'primitieve' situaties. In het algemeen is het gevaarlijk voor effectief teamwork. Individuen die aan dit gedragskenmerk 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 'vrijheidsstrijders'. In alle gevallen escaleert polarisatie naar haar meest schadelijke vorm: 'rechts totalitarisme' versus 'linkse revolutie'.

Indien andere groepsleden vinden dat uw krachtige assertiviteit te nadrukkelijk is, kunt u zich afvragen of deze houding echt noodzakelijk is om te overleven of dat u die houding kritiekloos heeft overgenomen van een ander persoon of groep en nu onnodig toepast in deze groep. In de meeste normale groepen zal dit gedrag tot conflict leiden of het reeds aanwezige conflict versterken.

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:

13 NF Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie (te weinig)

Er is geen enkele organisatie of taakgroep die zo soepel draait dat er nooit urgente of stressvolle momenten zijn. Op zulke momenten staan individuen onder druk om buitengewoon veel inspanning te leveren. In groepen met effectief teamwork geeft het acteren als groepslid zoveel voldoening dat men zonder veel problemen bereid is tot tijdelijke opofferingen. Als deze bereidheid er niet is komt dat omdat het groepslidmaatschap over het algemeen niet veel voldoening geeft.

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.

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

Deze gedragskenmerken zijn vaak afgeleid van gedrag dat depressief, verdrietig en ontstemd lijkt. 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 de emotionele toestand en het gedrag echter gebaseerd op karakter, lichamelijke conditie of problemen buiten de groep. Het kan zijn dat er weinig is dat andere groepsleden kunnen doen, behalve hun steun geven en aandringen om hulp van buitenaf te zoeken.

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

Rapport voor: Pat Sample
Leiderschap voor Effectief Teamwork
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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: 2.2U 8.8P 6.2F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork

