

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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 waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor het gedrag binnen het team?**

Rapport voor: Sample Team

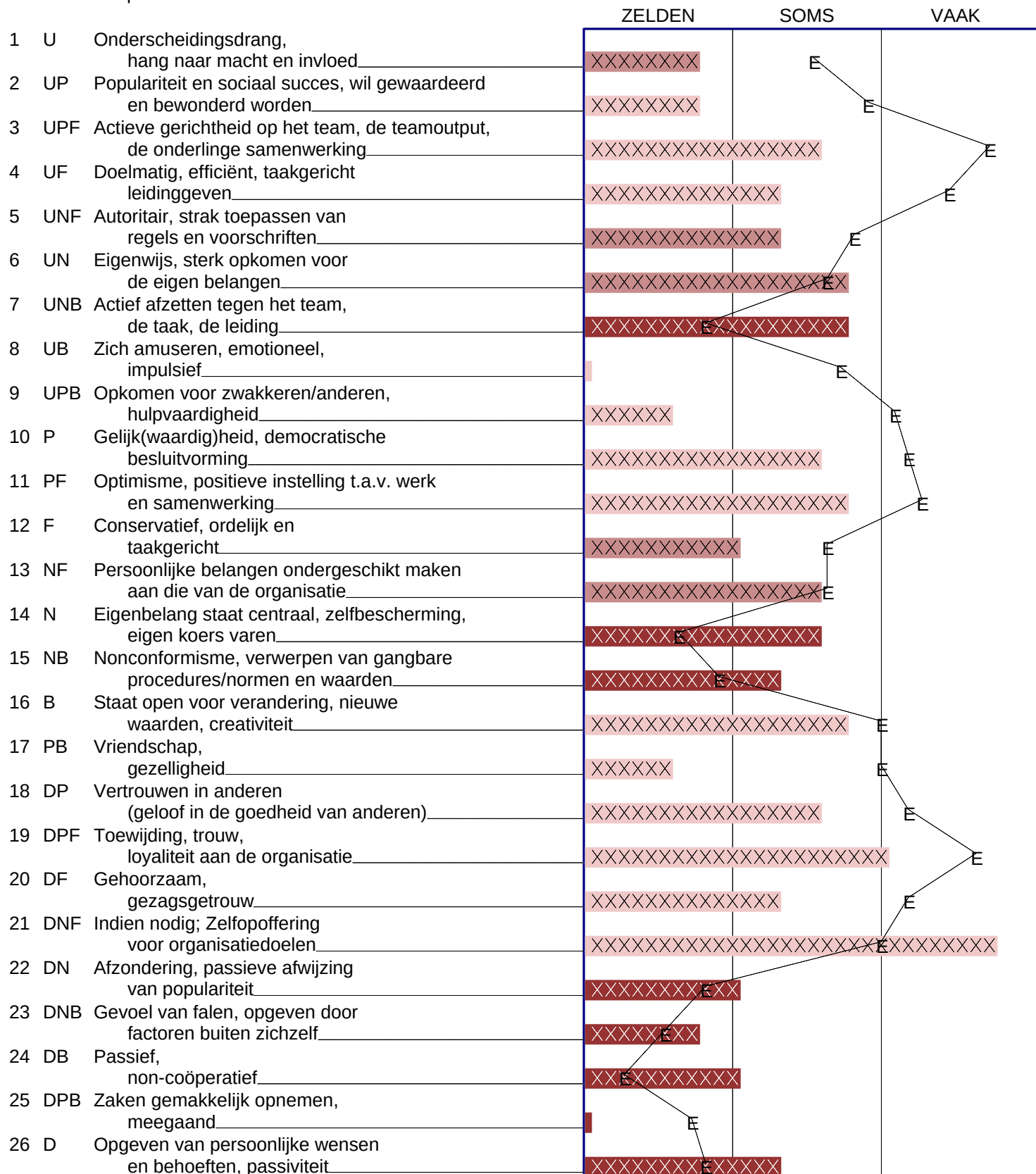
Type: NF

SYMLOG-Score: 1.3D 2.8N 5.4F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



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

Bargraph Synopsis op: *CTM

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

Bargraph Items

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

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

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CTM

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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.

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

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (*te vaak*)

Zelfopoffering voor de organisatiedoelen kan voor groepsleden van goede wil in een noodsituatie, goedgepraat worden; maar het kan spanning veroorzaken die de motivatie ernstig aantast indien het te lang vereist wordt. Mogelijk wordt er in de gegeven situatie te veel nadruk gelegd op deze waarden. Dit kan betekenen dat de groepsleden het gevoel hebben dat de groep of de organisatie in moeilijkheden verkeert.

In ieder geval moeten er effectievere en duurzamere oplossingen worden gevonden. Het zou onjuist zijn om deze situatie te lang te laten voortduren en erop te vertrouwen dat het goed blijft gaan.

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

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

De organisatie als geheel blijkt gemiddeld laag te scoren op deze waarden of intenties. Ondanks het feit dat bij bepaalde personen of groepen mogelijk deze waarden of intenties in voldoende mate aanwezig zijn, kan dit aanleiding geven tot jaloezie en afkeer. Wanneer deze waarden of intenties echter in zekere mate aanwezig zijn en op een juiste manier verdeeld onder de individuen en de groepen, kan dit leiden tot zelfverzekerdheid en grotere betrokkenheid.

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

Openlijk vriendelijk gedrag kan aangeven dat deze waarden of intenties in de juiste hoeveelheid en verdeling aanwezig zijn. Als bepaalde individuen of groepen tekort schieten op deze waarden of intenties, is dit een ongunstig teken en duidt het op ontevredenheid. Er moet serieus naar worden gekeken of een herschikking van de bestaande structuur ten aanzien van status, middelen, specialiteiten, functies, beloning en erkenning de situatie zou kunnen verbeteren.

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.

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

Onzekerheid over adequate prestatie, vooral wanneer bedreiging van buitenaf en afkeuring van 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. De noodzaak van regelmatige ontspanning is duidelijk.

Als bepaalde groepen of de gehele organisatie tekort schiet in deze waarden of intenties zal gezocht moeten worden naar de oorzaken van die onzekerheid. Doe zoveel mogelijk om die onzekerheid te overwinnen. Door middel van overleg moeten vaste afspraken worden gemaakt 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 hersteld en versterkt worden. Het is natuurlijk tegenstrijdig om te willen controleren wanneer en hoe controle moet worden

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

losgelaten. Als er een aantal grappenmakers in de groep zitten, heeft u een basis tot verandering. Bepalend is daarbij wel hun populariteit en acceptatie binnen de groep.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (te weinig)

Het is van belang dat management en groepsleden onderkennen dat bescherming, overdragen van kennis en ervaring en training noodzakelijke voorwaarden zijn voor effectief leiderschap in elke willekeurige organisatie of groep. Als de taakleider deze aspecten niet kan bieden, is een sociaal-emotioneel leider nodig die deze wel realiseert. Iemand die daarvoor steun en erkenning ontvangt van de taakleider.

Het zou ideaal zijn wanneer de twee soorten leiderschap in één persoon verenigd zijn. Het is echter goed mogelijk om het werk te verdelen over de twee types; wat veelal niet te vermijden is. Indien deze functies hetzij door één persoon of door twee verschillende personen worden uitgevoerd, is een coalitie tussen de twee soorten leiders de belangrijkste relatie in de groep die bijdraagt aan effectief teamwork.

Veel groepen hebben één of twee leden die bijzonder gevoelig lijken voor de behoeften van andere groepsleden. Zij doen dan ook veel moeite om de stemming in de groep prettig te houden. Dit kan ten koste gaan van maximale taakinzet of kan er zelfs toe leiden dat bepaalde groepsleden van verantwoordelijkheden worden vrijgesteld. De beschermers worden dan gezien als zeurderig of worden genegeerd door meer op het werk gerichte groepsleden. Deze polarisatie (in tegenstelling tot andere) hoeft niet persé zichtbaar schadelijk te zijn, maar op den duur moet de tol toch betaald worden.

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

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

Leden die zich zorgen maken over bedreigingen van de groep van buitenaf en die de nadruk leggen op de noodzaak van een sterke leiding (waarden of intenties afgebeeld als 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF), zouden het gevoel kunnen hebben dat anderen de aard en ernst van de problemen niet inzien; dat ze het vermogen niet hebben om ze op te lossen; dat democratische besluitvorming veel te traag is en mogelijk tot de verkeerde oplossingen leidt.

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te weinig)

Wanneer deze waarden of intenties niet voldoende aanwezig zijn, komt dat wellicht door een algemene anti-autoritaire houding van sommige groepsleden of de organisatie. Gehoorzaamheid en volgzzaamheid jegens leidinggevendenden kunnen een wezenlijk struikelblok zijn. Het is zeer goed mogelijk dat dit komt omdat de leiding op deze aspecten een te grote nadruk legt.

Eenmaal aanwezig is dit soort polarisatie moeilijk te veranderen, ondanks het feit dat het management volgzzaamheid kan afdwingen door machtsvertoon of dreigementen. In de vorm van ja-zeggen en nee-doen, wordt deze volgzzaamheid een onderstroom van een tegenactie, verborgen verzet en vluchtgedrag.

Voor een gedegen oplossing is het noodzakelijk dat de legitimiteit van autoriteit in kaart wordt gebracht. Daar tegenover staat dat ook de solidariteit van de gehele groep of organisatie bekeken moet worden. De leidinggevendenden zullen alleen als zodanig worden geaccepteerd als ze in staat zijn om hun percepties te veranderen ten aanzien van de inhoud en beperkingen van hun autoriteit. Het is belangrijk om te komen tot een nieuw 'sociaal contract'. Dit moet gebaseerd zijn op afgestemde en geaccepteerde waarden die dichterbij 10 P op de bargraph liggen ('gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming') en waarden die daaraan zijn gerelateerd.

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

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

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

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

geen enkele van de items.

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

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

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

Als deze waarden of intenties te laag scoren zijn de volgende vragen relevant: Verliest de groep leden? Is er sprake van onverschilligheid? Is het moeilijk om nieuwe groepsleden te werven? Dit kan duiden op gebrek aan motivatie voor welke inspanning dan ook. Daarnaast kan dit een indicatie zijn dat er te veel nadruk ligt op bescheidenheid of anonieme gelijkwaardigheid, wat effectief leiderschap in de weg kan staan. Dit kan gevaarlijk zijn, vooral in noodsituaties.

Als algemene voorwaarde om een hoge individuele prestatie binnen effectief teamwork te kunnen motiveren, moet er voldoende beloning zijn in de vorm van persoonlijke erkenning, status, geld of andere soorten van individuele beloning. Dit mag echter niet leiden tot overdreven wedijver.

Deze waarden of intenties kunnen wellicht behulpzaam zijn bij het motiveren van inzet, echter zolang ze met mate aanwezig zijn en verbonden zijn aan waarden inzake effectief teamwork. Zij zullen echter de groep ontwrichten wanneer ze niet gericht zijn op het groepsresultaat en doelstellingen ten aanzien van effectief teamwork.

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

Het is een teken van problemen binnen de groep of organisatie wanneer de leiding vaak haar gezag moet bevestigen. Simpelweg gezag en macht gebruiken in een poging om iets aan de problemen binnen de groep te doen heeft meestal negatieve reacties en toenemende polarisatie tot gevolg.

Indien de groep heel negatief denkt over autoriteit, komt dat omdat de groep in het verleden iets heeft meegemaakt of nog meemaakt. De meeste mensen hebben in het verleden wel eens negatief gereageerd op autoriteit en zijn gevoelig voor mogelijke herhalingen.

Het kan echter voorkomen dat streng gezag noodzakelijk is in geval van plotselinge bedreigingen van buitenaf of een plotselinge noodzaak voor interne coördinatie. Als de groep overgevoelig is voor alle vormen van gezag, kan dit gevaarlijk zijn. De bestaande leiding kan deze gevaren wellicht over- danwel onderschatten. Een grote mate van realiteitszin is hierbij onontbeerlijk.

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

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

Veel, zo niet de meeste taken waar taakgerichte teams aan werken vereisen coördinatie van diverse activiteiten of 'onderdelen' die goed in elkaar moeten passen zodat het totaal produkt voldoet aan de eisen van een soort 'externe realiteit'. Zodoende zijn er altijd aspecten van de taak die volgens de 'juiste procedure' gedaan moeten worden en de juiste procedures raken dan ingeburgerd.

Deze manieren worden meestal geïnstrueerd en op niveau gehouden door de leidinggevendenden. De leidinggevende als leraar, instructeur. Wanneer diegenen die onderricht geven hun gezag op een overdreven manier uitoefenen, krijgen de leerlingen een negatieve houding ten opzichte van gezag en keuren ook alle soorten 'ingeburgerde' en 'juiste' manieren van handelen af. Dit kan de oorzaak zijn van een opvallend lage score van de groep of organisatie op het bevestigen van de 'ingeburgerde en juiste procedures'.

De oplossing? De leraren moeten beter worden. In het begin moet de leraar een goede relatie beter belonen dan een goede prestatie. De leraar moet de eisen die hij stelt aan een goede prestatie nauwkeurig afstemmen op de huidige bekwaamheid en motivatie van de leerling, zodanig dat de leraar op elk willekeurig moment net iets meer verwacht dat wat de leerling aankan. Al naar gelang de bekwaamheid toeneemt, kan de leraar de prestatie-eisen verhogen. Iedere keer als de prestatie toeneemt, moet dit beloond worden door vriendelijke bevestiging en erkenning.

Er mag nooit een grotere prestatie worden geëist dan de leerling kan of wenst te leveren. De motivatie van de leerling is in belangrijke mate afhankelijk van de relatie met de leraar en diens vermogen om te belonen door middel van bevestiging en erkenning. Training heeft natuurlijk ook intrinsieke waarden, maar die worden in grote mate bepaald door de taak en de fase van het leerproces. In het algemeen is de intrinsieke beloning het grootst wanneer de bekwaamheid op of net onder het succesniveau ligt, zodat er een uitdaging blijft bestaan.

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

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.

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

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

'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.

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

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

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

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

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

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere uiteenzetting, die de belangrijkste karakteristieken verder toelicht.

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

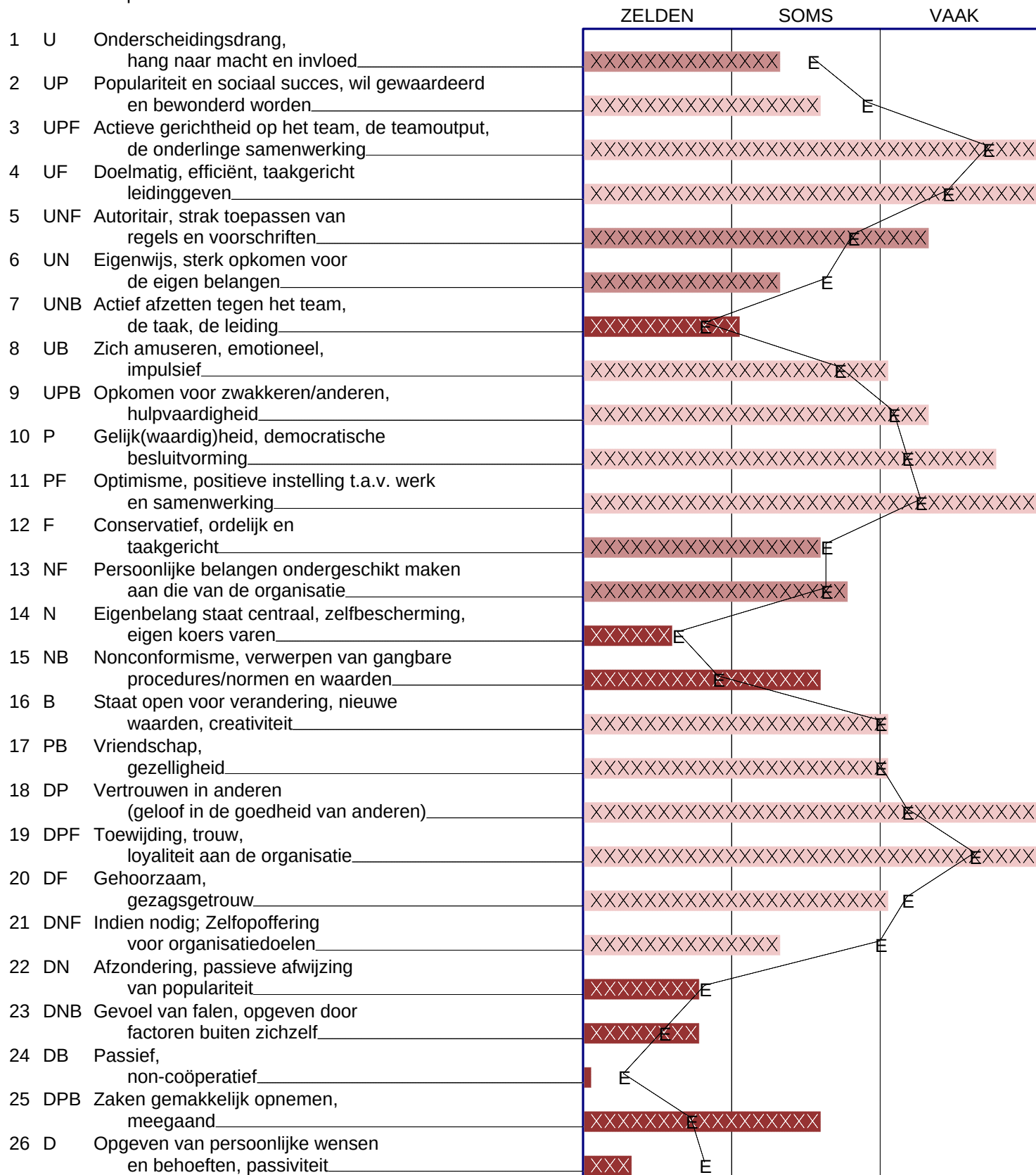
Rapport voor: Sample Team

Type: UPF SYMLOG-Score: 3.3U 8.8P 6.2F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



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

Bargraph Synopsis op: *FTM

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		

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere uiteenzetting, die de belangrijkste karakteristieken verder toelicht.

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

Rapport voor: Sample Team

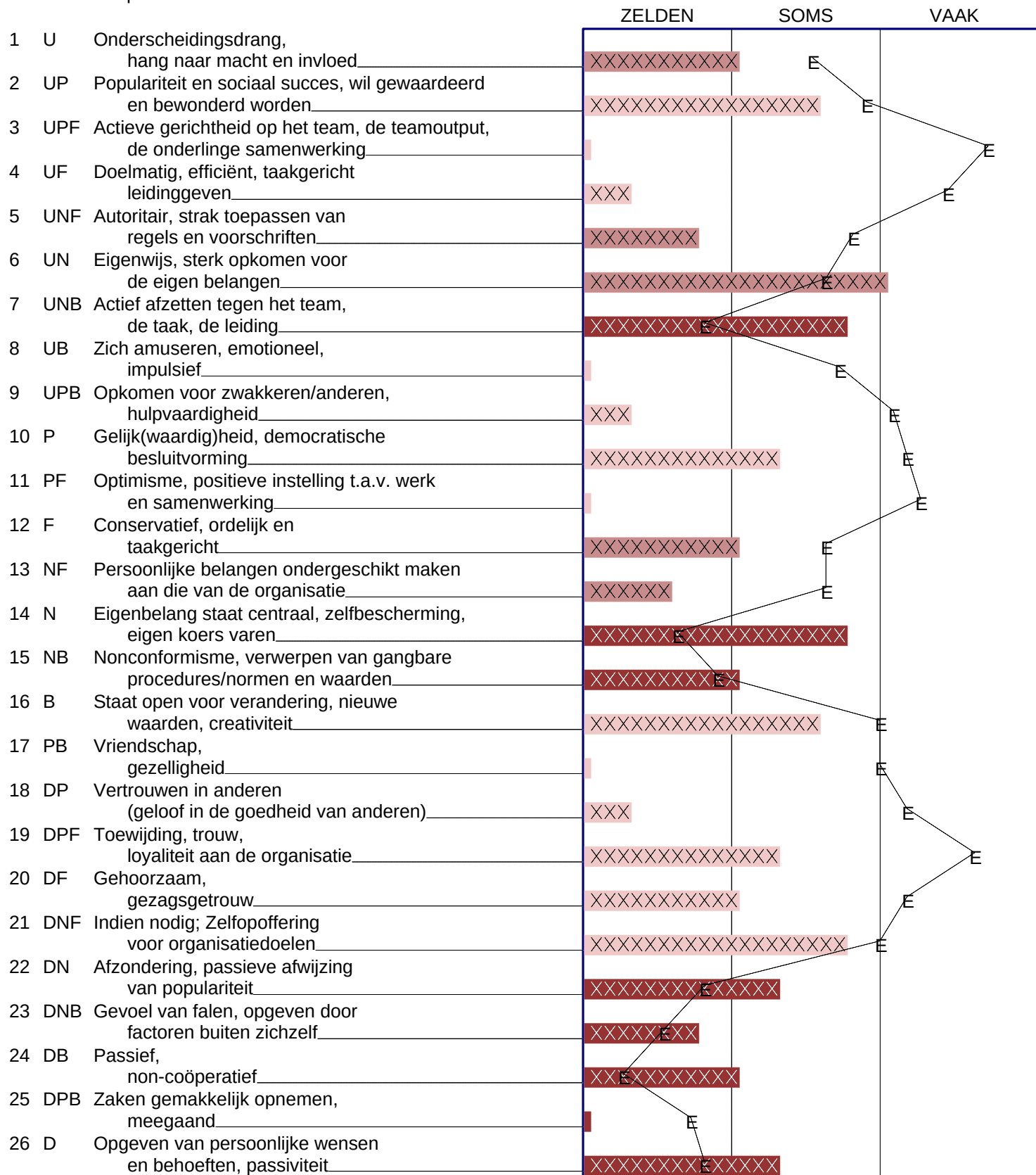
Type: N

SYMLOG-Score: 0.7D 5.6N 0.2F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



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

Bargraph Synopsis op: *LEP

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

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere uiteenzetting, die de belangrijkste karakteristieken verder toelicht.

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

Rapport voor: Sample Team

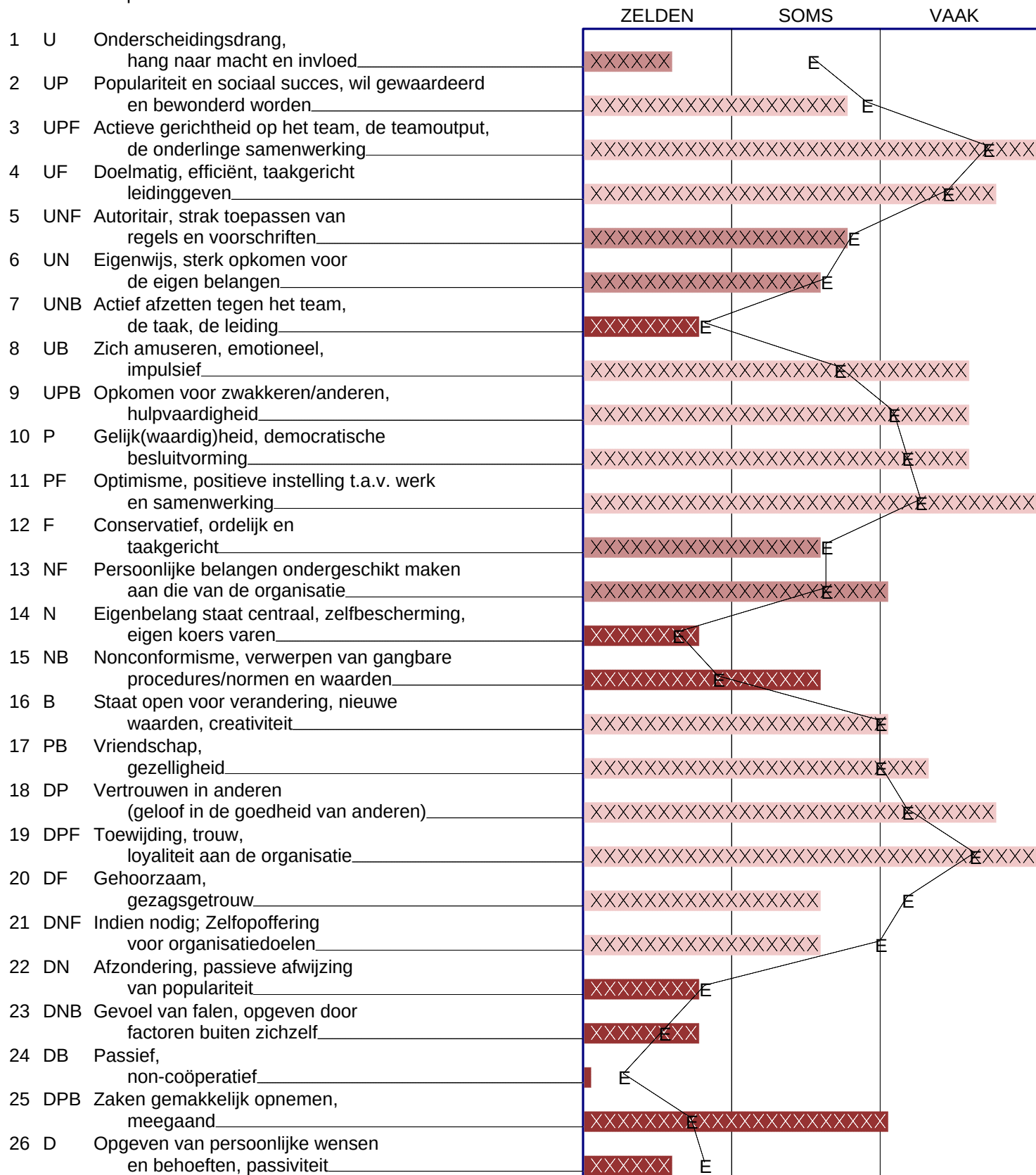
Type: PF

SYMLOG-Score: 2.8U 9.2P 4.6F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



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

Bargraph Synopsis op: *EFF

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

Bargraph Items

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

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

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere uiteenzetting, die de belangrijkste karakteristieken verder toelicht.

Vraag: **Algemeen gezien; vanuit welke waarden/intenties zou u uw gedrag graag vorm willen geven, los van het feit of u daar in de praktijk van alledag ook werkelijk in slaagt?**

Rapport voor: Sample Team

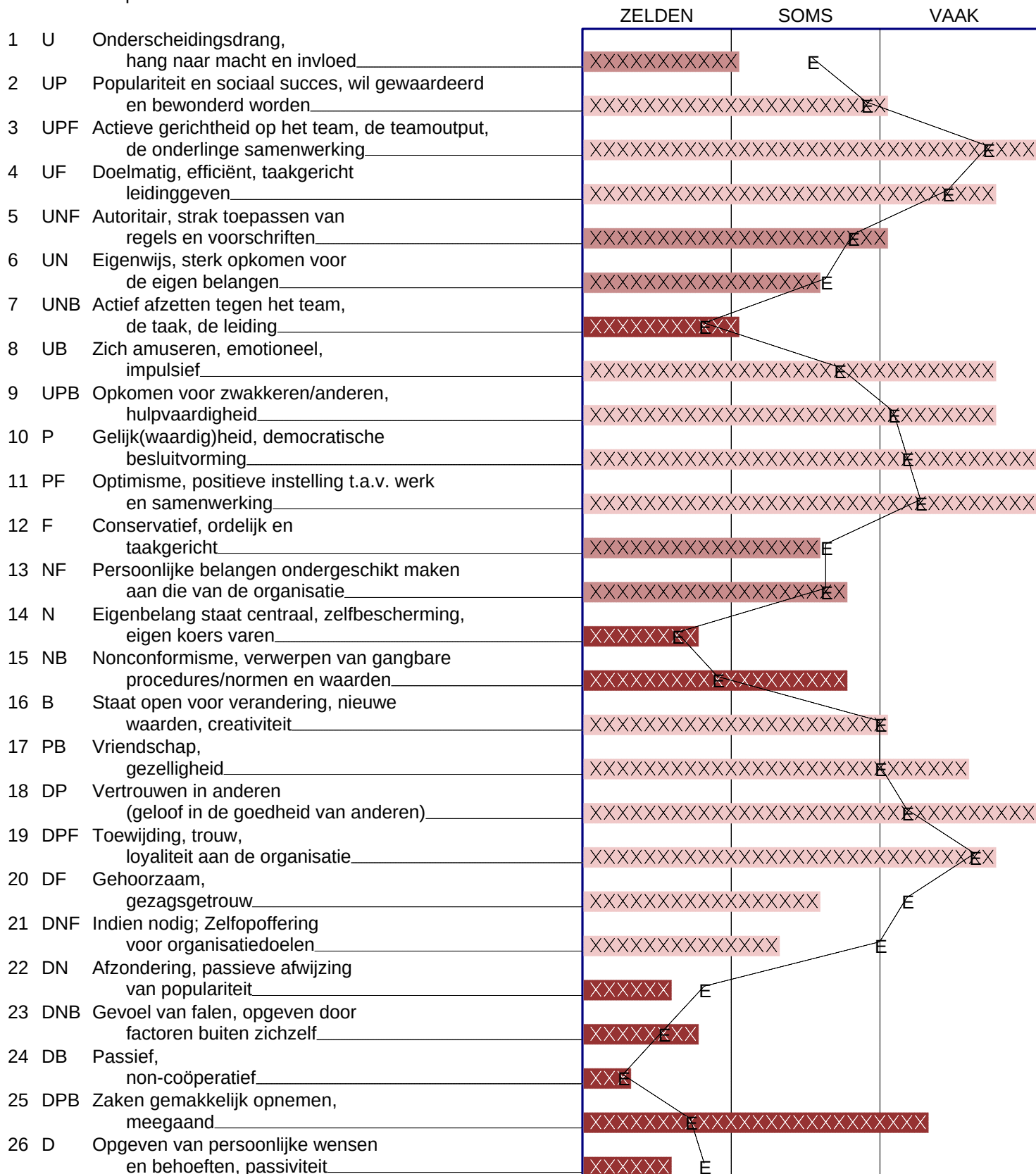
Type: UP

SYMLOG-Score: 4.0U 10.4P 2.8F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; vanuit welke waarden/intenties zou u uw gedrag graag vorm willen geven, los van het feit of u daar in de praktijk van alledag ook werkelijk in slaagt?**

Bargraph Synopsis op: *WSH

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	

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Deze bargraph wordt vergezeld door een *Synopsis*; een nadere uiteenzetting, die de belangrijkste karakteristieken verder toelicht.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties geeft u volgens uw sociale omgeving vorm in uw huidige gedrag?**

Rapport voor: Sample Team

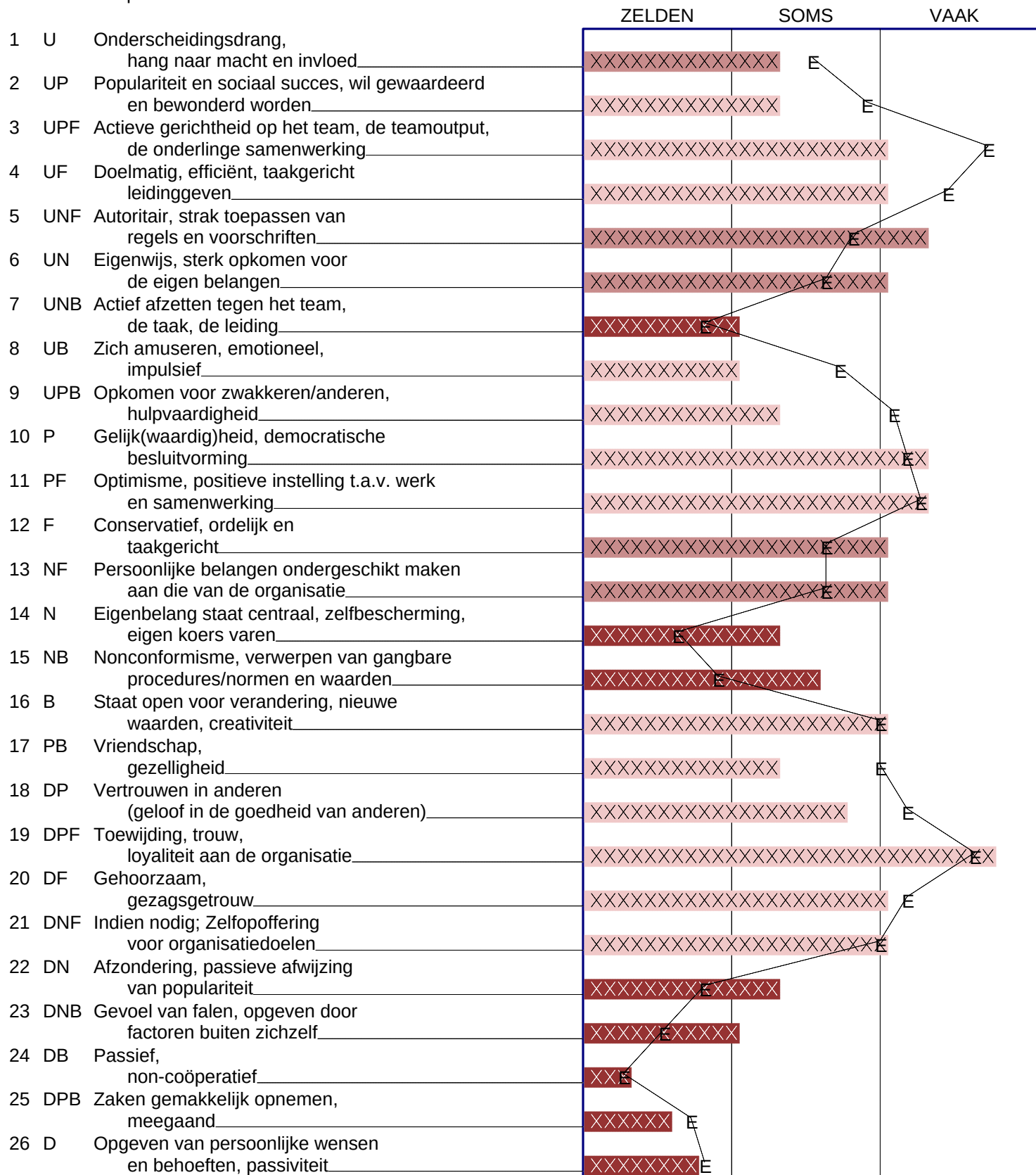
Type: F

SYMLOG-Score: 1.2U 0.8P 7.6F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties geeft u volgens uw sociale omgeving vorm in uw huidige gedrag?**

Bargraph Synopsis op: *EXP

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

Bargraph Items

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

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

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

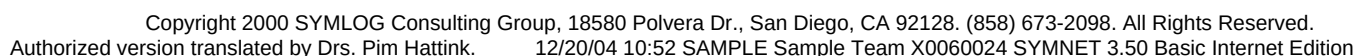
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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.

Rapport voor: Sample Team

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

E = de *optimale* positie voor effectief teamwork



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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

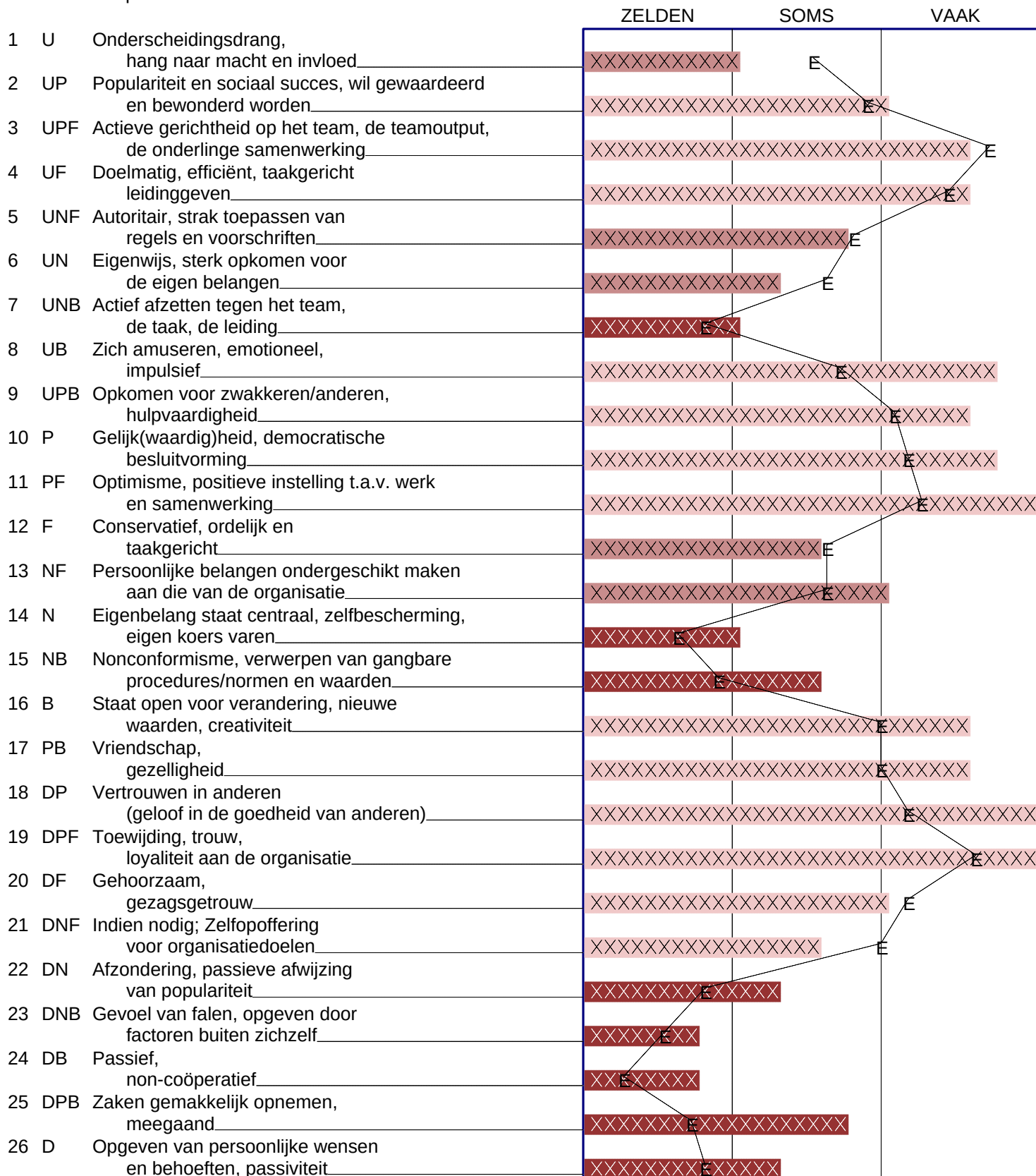
Type: P

SYMLOG-Score: 1.3U 8.8P 3.0F

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork

Respondenten: 6



Bargraph Synopsis op: LAB

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: LAB

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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 *beloofd* 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.

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

U wordt gezien als een goed voorbeeld van deze gedragskenmerken en wellicht helpt u anderen deze ook te realiseren. Dit is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning in ruil voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt

soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd dan is dit een magische combinatie.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

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

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

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

In iedere groep die intensief samenwerkt en effectief wil blijven functioneren zullen momenten van ontspanning voorkomen. Opgehoopte tegenstellingen en wrevel worden tijdens deze periodes indirect of door middel van humor geuit. Meestal keert de groep dan weer terug naar een vriendschappelijke solidariteit, gevolgd door een periode van hard werken. Wanneer één of meer groepsleden langer blijven hangen in een periode van ontspanning en zich tevens extreme emoties voordoet, kan dit duiden op ernstige problemen binnen de groep. Indien anderen u zien als bijzonder emotioneel -of als iemand die deze periodes van ontspanning voorstelt, initieert of verlengt- kan het zijn dat u gevoeliger bent dan anderen voor sommige onderliggende problemen of spanningen binnen de groep, of dat u zich op de één of andere manier bedreigd voelt.

Het meest waarschijnlijke probleem is een chronische bron van tegenstellingen en wrevel die nog niet direct onderkend wordt. Het beste zou zijn om de groep zover te krijgen dat ze het probleem onderkennen en confronteren. Dit is een taak voor het management, ook al is zij de mogelijke oorzaak van het probleem. Indien het huidige management hiertoe niet in staat is, zal eventueel extern begeleiding gezocht moeten worden.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (te vaak)

In elke groep is dit is een belangrijk gedragskenmerk, aangezien het zelden voorkomt dat alle groepsleden altijd optimaal presteren. Als dit gedragskenmerk in te hoge mate aanwezig is, kan het er echter ertoe leiden dat sommige groepsleden zich afhankelijk gaan opstellen en daardoor een toenemende, onredelijke belasting voor de anderen ontstaat. Als anderen u zien als iemand die andere groepsleden te veel beschermt, kan het zijn dat u bang bent voor onredelijke druk van het management. Het is belangrijk na te gaan of u overdreven of onnodig bang bent vanwege vervelende incidenten uit uw verleden. Aan de andere kant, zijn uw reacties realistisch en zijn anderen niet voldoende gevoelig voor de problemen van uw 'beschermelingen'. Wellicht kunt u een groepslid vragen dit uit te zoeken en in het conflict te bemiddelen.

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

Als anderen vinden dat u te veel gelijkwaardigheid eist, zullen daar ongetwijfeld redenen voor zijn. Maar bent u wel realistisch? Hoewel u in theorie veel waarde kan hechten aan gelijkwaardigheid is het moeilijk om dit in de praktijk te brengen. Effectief leiderschap houdt meestal in dat de groepsleden accepteren dat een of meer groepsleden initiatieven nemen en domineren om de groepsactiviteiten te coördineren, alsmede om op een effectieve manier om te gaan met hogere functionarissen van buiten de groep. Door verschil in karaktereigenschappen zullen niet alle groepsleden evenveel willen praten, over dezelfde problemen willen nadenken of evenveel verantwoordelijkheid willen nemen. Waarschijnlijk bestaat er geen

enkele groep waarin iedereen gelijk is. Een ideale situatie is beter haalbaar wanneer een stijgende lijn in dominantie aanwezig is en waarin leiderschap op een praktische manier verdeeld is, afhankelijk van de omstandigheden en het probleem. Desalniettemin moet u voorkomen dat de groepsleden dominantie opgedrongen krijgen. Als u niet tevreden bent, probeer dan zelf als eerste over de problemen te praten.

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

Deze gedragskenmerken sporen met de gedragskenmerken die karakteristiek zijn voor effectief teamwork; prestatiegerichtheid is in evenwicht met vriendschappelijke samenwerkingsgerichtheid. Dit alles zonder overdreven egocentrische eisen te stellen aan individuele status. Wat wilt u nog meer? U kunt hierin echter wel overdrijven.

Het probleem is dat te veel nadruk op deze waarden kan duiden op gebrek aan realiteitszin. Als de andere groepsleden vinden dat u hier te veel nadruk op legt, kan het zijn dat u uw eigen dominantie niet onderkent terwijl het binnen de groep een probleem is of dat u niet kritisch genoeg bent ten aanzien van leiderschap. Dat u onvriendelijk gedrag van anderen niet ziet of niet wilt zien of dat u de neiging heeft te optimistisch te zijn en het zo veel mogelijk met iedereen eens wilt zijn, zonder voldoende aandacht voor de inhoud van de boodschap te hebben. De meer cynische en anti-autoritaire groepsleden vinden deze eigenschappen vaak irritant, waardoor ze u onaardig vinden of zelfs in uw positie als leidinggevende aanvallen. Deze groepsleden zijn vaak bevreesd voor 'group think' -een zekere mate van onrealistisch denken gericht op harmonie en dat ten koste gaat van de taakgerichtheid en externe of interne bedreigingen van de groep niet voldoende onderkent.

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

De groepsleden met het meest effectieve gedrag vertonen doorgaans een balans tussen deze gedragskenmerken en die afgebeeld op de bargraph als 'conservatief, gevestigd, 'juiste' manier van handelen' (12 F). Ondanks het feit dat deze twee groepen gedragskenmerken met elkaar tegenstrijdig zijn wanneer het om specifieke procedures gaat. Als voor veel groepsleden verandering belangrijk blijkt te zijn, geeft dat aan dat de gangbare procedures chaotisch zijn en noodzakelijk aanpassing behoeven.

Indien alleen Uw bargraph een te grote nadruk op deze gedragskenmerken aangeeft, zou dit kunnen komen door uw persoonlijke afwijzing ten aanzien van leidinggevend, door de eisen van de huidige opdracht of door verveling en vermoeidheid. Het kan ook zijn dat u het gevoel heeft dat u een beter of creatiever idee heeft over hoe dingen gedaan zouden kunnen worden. In dat geval moet u natuurlijk proberen gehoor te krijgen voor uw ideeën.

Dit kan moeilijk zijn, vooral wanneer u in conflict bent met leidinggevend binnen de afdeling of de sfeer in het algemeen benauwend en bedreigend vindt. Wellicht zijn er één of meer groepsleden waarvan u denkt dat ze geneigd zijn uw ideeën een warm hart toe te dragen. u zou ze om steun kunnen vragen. De meest voor de hand liggende waarden die een conflict tussen oude en nieuwe ideeën kunnen neutraliseren zijn 'Gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming' (10 P).

17 PB Vriendschap, gezelligheid (te vaak)

Het is duidelijk dat ontspanning en taakgerichtheid elkaar binnen een kort tijdsbestek vaak uitsluiten. Doch alle groepen schommelen heen en weer tussen werk en ontspanning, afhankelijk van behoefte en mogelijkheid. Een sterke nadruk op uw bargraph op de gedragskenmerken vriendschap, wederzijds plezier en ontspanning kan aangeven dat de taken binnen de groep spanning en stress veroorzaken. Zelfs dat u van de groep vervreemd bent. In beide gevallen is het een teken van potentiële moeilijkheden die serieus onderkend moeten worden.

Als u vindt dat de groep meer tijd en aandacht moet besteden aan vriendschap, wederzijds plezier en ontspanning, vervult u een belangrijke leiderschapsrol door activiteiten op deze gebieden te initiëren.

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

Dit gedragskenmerk is typerend voor effectieve teams. Wanneer het in extreme mate voorkomt kan het echter gepaard gaan met een overdreven onderdanigheid, gebrek aan initiatief. Dit met het risico van onvoldoende onderlinge communicatie wat de effectiviteit van het team in gevaar kan brengen. In bepaalde karakters kan het verband hebben met een gebrek aan realiteitszin jegens anderen. Als andere groepsleden vinden dat u veel van deze gedragskenmerken heeft, zou U kunnen nagaan of de genoemde effecten zich ook bij u voordoen en of u een minder afhankelijke en meer alerte, actieve rol in de groep zou moeten spelen.

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

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

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

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

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

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

geen enkele van de items.

U geeft niet de indruk te veel het accent te leggen op de waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen. Gezien het feit dat deze analyse gebaseerd is op gemiddelden, kan het zijn dat er enkele teamleden zijn die toch vinden dat u te veel de nadruk legt op bepaalde waarden, intenties. Het is daarom raadzaam om hier attent op te blijven.

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

15 NB Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden (te vaak)

Als gangbare procedures niet langer op grote schaal werken kan men verwachten dat deze gedragskenmerken bij een aantal groepsleden naar boven zullen komen. Een soort 'revolutie' zou de beste oplossing kunnen zijn.

Aan de andere kant hebben sommige mensen door ervaringen uit het verleden deze gedragskenmerken als deel van hun karakter. Hun gedrag kan prikkelbaar, cynisch en niet coöperatief lijken. Het lijkt alsof ze negatief staan tegenover de groep en de taak. Ze hebben kritiek op conformisme in het algemeen en weigeren de conventionele sociale rollen van leeftijd, geslacht, beroep, sociale klasse, nationaliteit, enz. te accepteren.

Als u zo'n houding heeft en zich in het algemeen zo gedraagt, zult u een polarisatie van de groep uitlokken en daar deel van uitmaken. De leden van de huidige groep kunnen weinig doen om het probleem op te lossen, behalve de druk op aanpassing en groeps participatie te verminderen en geen overdreven aandacht meer aan u te geven. Als u bereid bent op de achtergrond te blijven en de groep aandacht te laten besteden aan andere punten, kan dit de polarisatie verminderen en anderen op een effectiever manier laten werken.

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.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer veel groepsleden hoog scoren op dit gedragskenmerk geeft het aan dat de groep in ernstige problemen verkeert. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de groep. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Ze zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke doelen van de groep of afspraken onjuist zijn. Ondanks hun ongehoorzaamheid vinden ze wel 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.

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 er achter te komen hoe het benaderd moet worden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

Als andere groepsleden vinden dat u te passief en non-coöperatief bent jegens de leiding, zou u een groepslid die door het merendeel van het team erkend en aardig gevonden wordt en die een zekere mate van macht heeft binnen de groep, kunnen vragen te bemiddelen tussen u en de leiding.

25 DPB Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand (te vaak)

In de meeste taakgroepen is dit kenmerk een 'wishful fantasy'; De wens om te ontspannen na een succesvol afgeronde opdracht. Vaak is deze wens onrealistisch. Lankmoedigheid in een sfeer van ons-kan-niets-gebeuren. De groep wordt als vriendelijk en beschermend ervaren en de verantwoordelijkheid voor het alert blijven ten aanzien van kwaliteit staat veraf van de individuele leden. Wanneer deze waarden hoog scoren, maar onwerkelijk zijn, kan dit in werkelijkheid duiden op ernstige en langdurige spanning en is de noodzaak aanwezig om deze spanning te verlichten. Dat kan in uw geval zo zijn. U zult zich echter toch ook moeten afvragen of u persoonlijk wel de moeite en betrokkenheid heeft getoond die anderen van u mogen verwachten.

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

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

Een hoge score op dit gedragskenmerk geeft wellicht aan dat het geïnterpreteerd wordt als een soort zelfopoffering voor de groeps- of organisatiedoelen. Dit kan waardevol zijn als de groep in nood is en behoefte heeft aan gecentraliseerd gezag, maar aanhoudende passiviteit doet weinig voor teamwork.

Als geïsoleerde personen dit gedragskenmerk vertonen kan dit gebaseerd zijn op hun karakter of hun speciale rol binnen de groep. Het gedrag lijkt bijzonder introvert, passief, uitdrukkingsloos en zwijgzaam. Ze kunnen het gevoel hebben dat elke actieve inzet, zelfs elke wens of gevoel, zal resulteren in mislukking, frustratie en pijn. Deze overtuiging kan voortkomen uit herhaaldelijke ernstige frustratie. Hij of zij heeft geleerd dat hulpeloosheid de enige weg is om zich te kunnen aanpassen.

Als dit in de huidige groep is geleerd, moeten andere groepsleden -wellicht onopzettelijk- het voorbeeld zijn geweest, door voortdurend te praten of op een ander manier dominant te zijn. Te veel geklets door sommigen, met als gevolg te weinig activiteit door anderen, is een probleem dat in veel groepen voorkomt en vraagt soms om een directe confrontatie naar de kletsmajors voordat ze zich zullen realiseren hoe dominant ze zijn.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

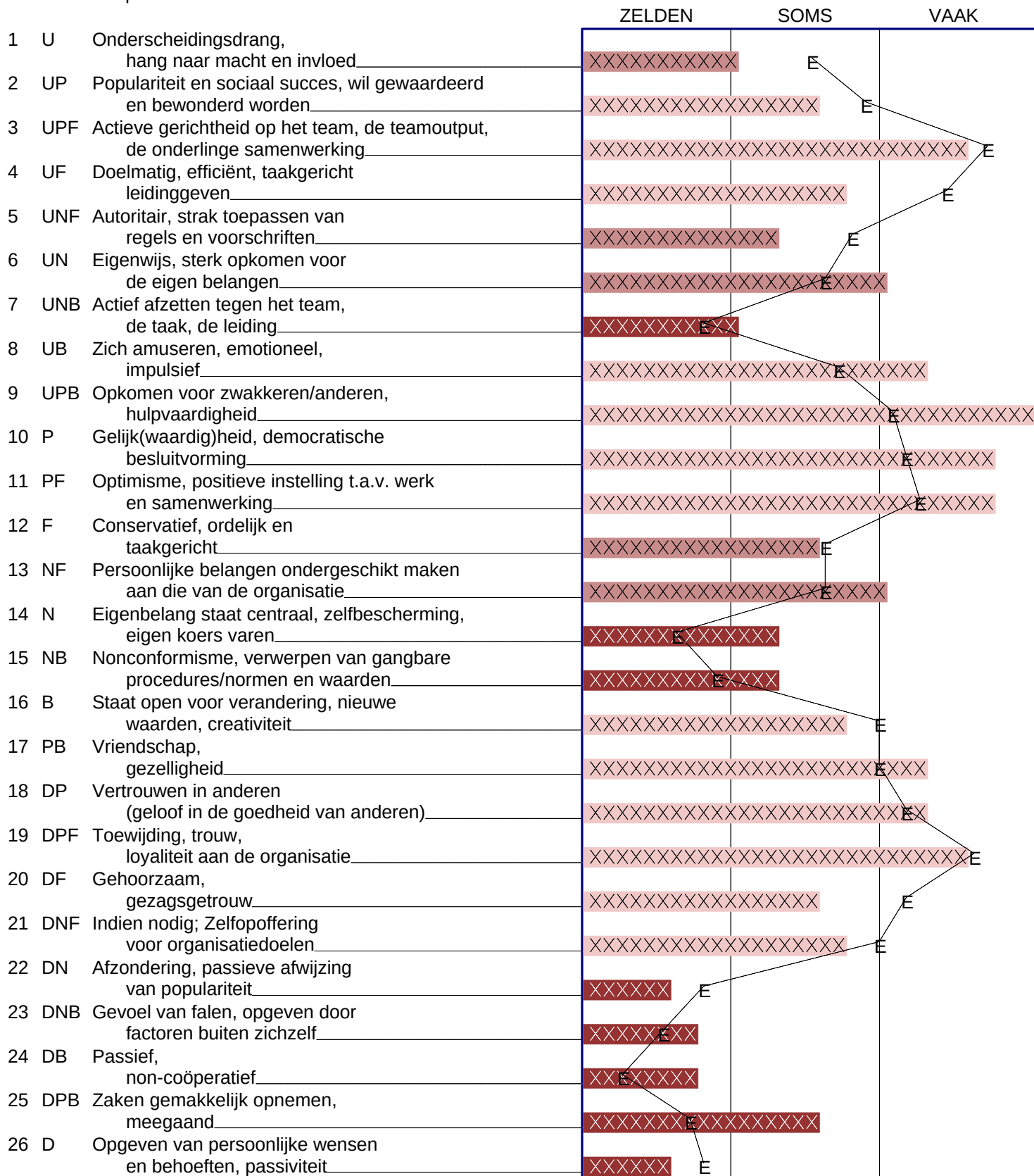
Type: P

SYMLOG-Score: 2.8U 7.4P 2.4F

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork

Respondenten: 6



Bargraph Synopsis op: NOC

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

Bargraph Items

De lengte van de X-balken in de bargraph geeft aan hoe frequent -gemiddeld gezien- 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: NOC

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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 voltooien 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.

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.

17 PB Vriendschap, gezelligheid (overeenkomstig)

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

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

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

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

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

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:

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

In iedere groep die intensief samenwerkt en effectief wil blijven functioneren zullen momenten van ontspanning voorkomen. Opgehoopte tegenstellingen en wrevel worden tijdens deze periodes indirect of door middel van humor geuit. Meestal keert de groep dan weer terug naar een vriendschappelijke solidariteit, gevolgd door een periode van hard werken. Wanneer één of meer groepsleden langer blijven hangen in een periode van ontspanning en zich tevens extreme emoties voordoen, kan dit duiden op ernstige problemen binnen de groep. Indien anderen u zien als bijzonder emotioneel -of als iemand die deze periodes van ontspanning voorstelt, initieert of verlengt- kan het zijn dat u gevoeliger bent dan anderen voor sommige onderliggende problemen of spanningen binnen de groep, of dat u zich op de één of andere manier bedreigd voelt.

Het meest waarschijnlijke probleem is een chronische bron van tegenstellingen en wrevel die nog niet direct onderkend wordt. Het beste zou zijn om de groep zover te krijgen dat ze het probleem onderkennen en confronteren. Dit is een taak voor het management, ook al is zij de mogelijke oorzaak van het probleem. Indien het huidige management hiertoe niet in staat is, zal eventueel extern begeleiding gezocht moeten

worden.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (te vaak)

In elke groep is dit is een belangrijk gedragskenmerk, aangezien het zelden voorkomt dat alle groepsleden altijd optimaal presteren. Als dit gedragskenmerk in te hoge mate aanwezig is, kan het er echter ertoe leiden dat sommige groepsleden zich afhankelijk gaan opstellen en daardoor een toenemende, onredelijke belasting voor de anderen ontstaat. Als anderen u zien als iemand die andere groepsleden te veel beschermt, kan het zijn dat u bang bent voor onredelijke druk van het management. Het is belangrijk na te gaan of u overdreven of onnodig bang bent vanwege vervelende incidenten uit uw verleden. Aan de andere kant, zijn uw reacties realistisch en zijn anderen niet voldoende gevoelig voor de problemen van uw 'beschermelingen'. Wellicht kunt u een groepslid vragen dit uit te zoeken en in het conflict te bemiddelen.

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

Als anderen vinden dat u te veel gelijkwaardigheid eist, zullen daar ongetwijfeld redenen voor zijn. Maar bent u wel realistisch? Hoewel u in theorie veel waarde kan hechten aan gelijkwaardigheid is het moeilijk om dit in de praktijk te brengen. Effectief leiderschap houdt meestal in dat de groepsleden accepteren dat een of meer groepsleden initiatieven nemen en domineren om de groepsactiviteiten te coördineren, alsmede om op een effectieve manier om te gaan met hogere functionarissen van buiten de groep. Door verschil in karaktereigenschappen zullen niet alle groepsleden evenveel willen praten, over dezelfde problemen willen nadenken of evenveel verantwoordelijkheid willen nemen. Waarschijnlijk bestaat er geen enkele groep waarin iedereen gelijk is. Een ideale situatie is beter haalbaar wanneer een stijgende lijn in dominantie aanwezig is en waarin leiderschap op een praktische manier verdeeld is, afhankelijk van de omstandigheden en het probleem. Desalniettemin moet u voorkomen dat de groepsleden dominantie opgedrongen krijgen. Als u niet tevreden bent, probeer dan zelf als eerste over de problemen te praten.

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

Deze gedragskenmerken sporen met de gedragskenmerken die karakteristiek zijn voor effectief teamwork; prestatiegerichtheid is in evenwicht met vriendschappelijke samenwerkingsgerichtheid. Dit alles zonder overdreven egocentrische eisen te stellen aan individuele status. Wat wilt u nog meer? U kunt hierin echter wel overdrijven.

Het probleem is dat te veel nadruk op deze waarden kan duiden op gebrek aan realiteitszin. Als de andere groepsleden vinden dat u hier te veel nadruk op legt, kan het zijn dat u uw eigen dominantie niet onderkent terwijl het binnen de groep een probleem is of dat u niet kritisch genoeg bent ten aanzien van leiderschap. Dat u onvriendelijk gedrag van anderen niet ziet of niet wilt zien of dat u de neiging heeft te optimistisch te zijn en het zo veel mogelijk met iedereen eens wilt zijn, zonder voldoende aandacht voor de inhoud van de boodschap te hebben. De meer cynische en anti-autoritaire groepsleden vinden deze eigenschappen vaak irritant, waardoor ze u onaardig vinden of zelfs in uw positie als leidinggevende aanvallen. Deze groepsleden zijn vaak bevreesd voor 'group think' -een zekere mate van onrealistisch denken gericht op harmonie en dat ten koste gaat van de taakgerichtheid en externe of interne bedreigingen van de groep niet voldoende onderkent.

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

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

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

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

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te weinig)

Indien andere groepsleden vinden dat u te laag scoort op deze gedragskenmerken, komt dat wellicht door een algemene anti-autoritaire houding van uw kant die zich niet beperkt tot relaties binnen de huidige groep. Al is dit het geval, dan nog zou kunnen zijn dat het conflict tussen u en het management in de huidige groep zich heeft ontwikkeld tot een zichzelf instandhoudende cirkel. Provocatie tussen u en het management blijft bestaan.

Eenmaal aanwezig is dit soort polarisatie moeilijk te veranderen, ondanks het feit dat het management volgzzaamheid kan afdwingen door machtsvertoon of dreigementen. In de vorm van ja-zeggen en nee-doen, wordt deze volgzzaamheid een onderstroom van een tegenreactie; verborgen verzet en vluchtgedrag. Het verborgen verzet wordt dan meestal door het management als signaal opgepakt en het conflict blijft bestaan.

Als u echt verbetering wilt zien, kunt u het best de hulp inschakelen van een groepslid wiens gevoel dicht bij dat van u ligt. Iemand die geaccepteerd en aardig gevonden wordt en invloed binnen de organisatie heeft. Zo'n persoon kan de rol spelen van bemiddelaar tussen u en diegene waarmee u in conflict bent. Het is belangrijk dat u probeert de negatieve aspecten van uw gevoel en gedrag te verzachten, u positief opstelt naar de eventuele bemiddelaar en hem mogelijkheden geeft om mee te werken. Als de bemiddelaar dat ook van het management krijgt kan het conflict al minder worden.

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:

geen enkele van de items.

U geeft niet de indruk te veel het accent te leggen op de waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen. Gezien het feit dat deze analyse gebaseerd is op gemiddelden, kan het zijn dat er enkele teamleden zijn die toch vinden dat u te veel de nadruk legt op bepaalde waarden, intenties. Het is daarom raadzaam om hier attent op te blijven.

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

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

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

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

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

Het is een teken van problemen binnen de groep wanneer de leiding vaak haar gezag (autoriteit) actief moet bevestigen (versterken). Simpelweg gezag en macht gebruiken in een poging om iets aan de problemen binnen de groep te doen heeft meestal negatieve reacties en toenemende polarisatie tot gevolg. Indien de groep u ziet als iemand die heel negatief denkt over autoriteit, komt dat omdat u dit in het verleden heeft meegemaakt of nog meemaakt. In alle groepen echter is legitiem gebruik van gezag in de juiste mate nodig. Extreme overgevoeligheid voor gezag -gegrond of niet- is op de lange termijn in strijd met effectief teamwork en goede prestatie.

Bovendien kan het voorkomen dat streng gezag noodzakelijk is in geval van plotselinge bedreigingen van buitenaf of een plotselinge noodzaak voor interne coördinatie. Als groepsleden overgevoelig zijn voor alle vormen van gezag, kan dit gevaarlijk voor hun zijn. De bestaande leiding kan deze gevaren wellicht overschatten, terwijl anderen ze kunnen onderschatten. Een grote mate van realiteitszin is onontbeerlijk.

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.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer veel groepsleden hoog scoren op dit gedragskenmerk geeft het aan dat de groep in ernstige problemen verkeert. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de groep. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Ze zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke doelen van de groep of afspraken onjuist zijn. Ondanks hun ongehoorzaamheid vinden ze wel 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.

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 er achter te komen hoe het benaderd moet worden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

Als andere groepsleden vinden dat u te passief en non-coöperatief bent jegens de leiding, zou u een groepslid die door het merendeel van het team erkend en aardig gevonden wordt en die een zekere mate van macht heeft binnen de groep, kunnen vragen te bemiddelen tussen u en de leiding.

25 DPB Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand (te vaak)

In de meeste taakgroepen is dit kenmerk een 'wishful fantasy'; De wens om te ontspannen na een succesvol afgeronde opdracht. Vaak is deze wens onrealistisch. Lankmoedigheid in een sfeer van ons-kan-niets-gebeuren. De groep wordt als vriendelijk en beschermend ervaren en de verantwoordelijkheid voor het alert blijven ten aanzien van kwaliteit staat veraf van de individuele leden. Wanneer deze waarden hoog scoren, maar onwerkelijk zijn, kan dit in werkelijkheid duiden op ernstige en langdurige spanning en is de noodzaak aanwezig om deze spanning te verlichten. Dat kan in uw geval zo zijn. U zult zich echter toch ook moeten afvragen of u persoonlijk wel de moeite en betrokkenheid heeft getoond die anderen van u mogen verwachten.

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

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

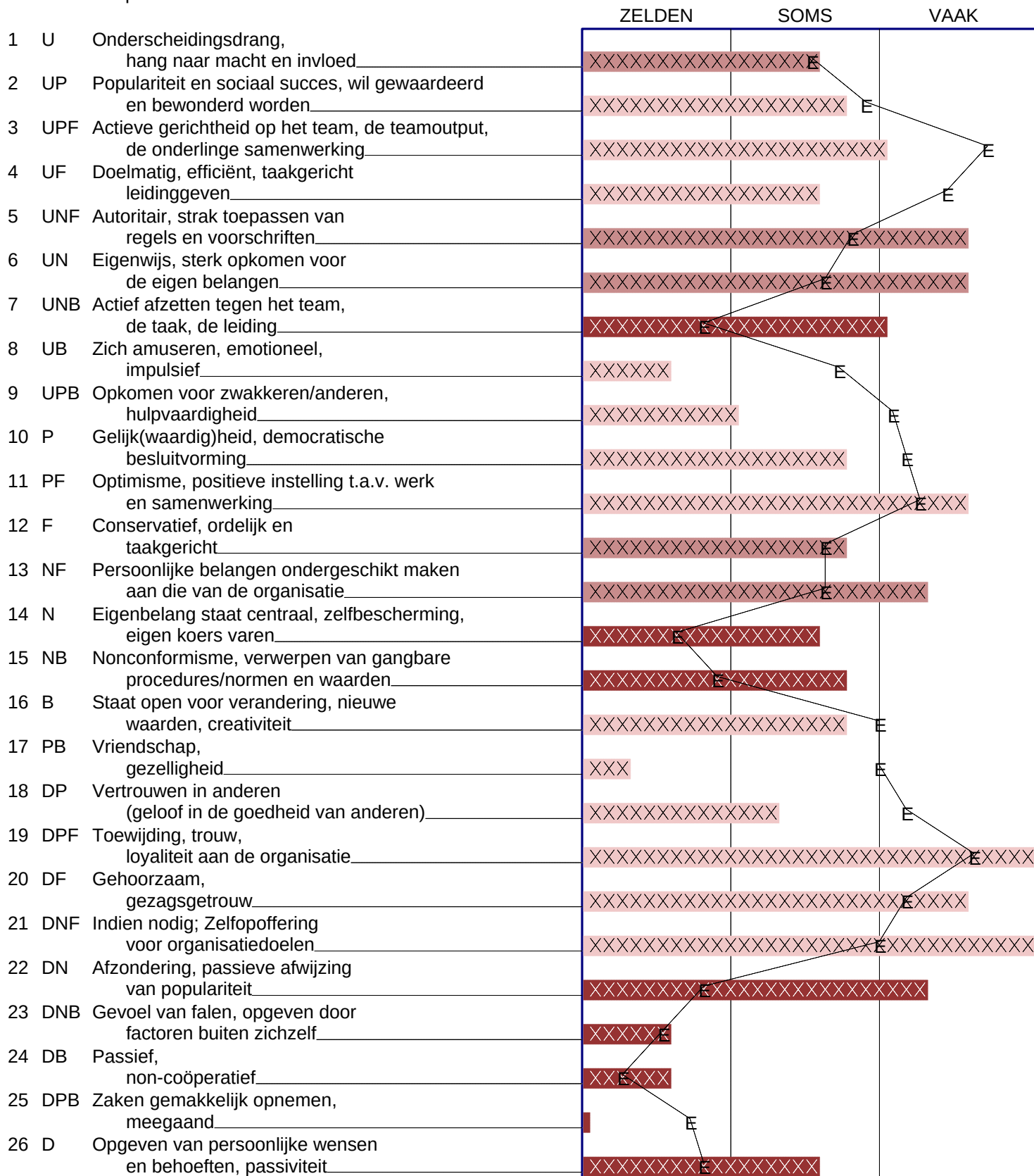
Type: F

SYMLOG-Score: 0.5U 3.8N 10.2F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: ORC

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: ORC

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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

Als er één waarde noodzakelijk is voor teamwork die niet genoeg benadrukt kan worden dan is het deze. Het ondersteunt iedere andere waarde ten aanzien van teamwork en staat pal in het midden van de groep noodzakelijke intenties voor effectief teamwork. Het heeft bijna geen negatieve bijverschijnselen. Uw gedragskenmerken en uw gedrag in deze richting vormen een wezenlijke bijdrage aan de groep.

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 omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning in ruil voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd dan is dit een magische combinatie.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

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

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

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

Zelfopoffering voor de organisatiedoelen kan voor groepsleden van goede wil in een noodsituatie goedgepraat worden; maar het kan spanning veroorzaken die de motivatie ernstig aantast indien het te lang vereist wordt. Als andere groepsleden vinden dat u te veel nadruk legt op deze waarde, let eens op de volgende punten. Kan het zijn dat ze vinden dat ze zich moeten schamen of schuldig voelen omdat ze niet hard genoeg gewerkt zouden hebben? Hierdoor zien ze uw gedrag als enigszins negatief en niet gerechtvaardigd door de werkelijke noodzaak. Misschien hebben ze geen gelijk en is er echt de noodzaak voor zelfopoffering. Als dit echter te lang gevraagd wordt moeten effectievere en duurzamere oplossingen worden gevonden. U zou op strategisch gebied hulp kunnen bieden door langere-termijn-oplossingen te vinden.

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

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

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

Indien u het gevoel heeft dat externe omstandigheden moeten veranderen voordat de groep actiever teamwork kan verrichten, kunt u wellicht helpen door uw opvattingen kenbaar te maken en te helpen met het bespreken daarvan. De taak zal mogelijk opnieuw omschreven moeten worden of een andere vorm moeten krijgen zodat deze op succesvolle wijze kan worden afgerond; wellicht is meer training nodig; groepsleden moeten mogelijk meer tijd besteden aan het leren waarderen en aardig vinden van elkaar. Hoger management buiten de groep zal mogelijk beter, effectiever leiding moeten geven.

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

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

Alle groepsleden moeten in effectief management participeren en moeten het ook de moeite waard vinden. Als andere groepsleden het idee hebben dat u op deze gebieden tekort schiet, kan een eerlijk gesprek

hierover helpen. Wellicht heeft u in het verleden slechte ervaringen gehad door autoritair management, waardoor u nu overgevoelig bent voor elke vorm van controle. Wellicht behoeft de huidige leiding van de groep aanpassing.

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

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.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (te weinig)

Veel groepen hebben één of twee leden die bijzonder gevoelig lijken te zijn voor de behoeften van andere groepsleden. Zij doen dan ook veel moeite om de stemming in de groep prettig te houden. Dit kan ten koste kan gaan van maximale taakinzet of zelfs ertoe leiden dat bepaalde groepsleden van verantwoordelijkheden worden vrijgesteld. De beschermers worden dan gezien als vervelend, zeurderig. Uiteindelijk worden ze genegeerd door de leider of door de meer op het werk gerichte groepsleden. Dit is niet persé een zichtbare polarisatie, maar op den duur moet de tol betaald worden.

Als andere groepsleden u zien als iemand die niet voldoende waarde hecht aan opkomen voor iemand, sociale erkenning, leren van fouten als essentiële aspecten van effectief teamwork, kan dat zijn omdat u overdreven bezorgd bent over bedreigingen van buitenaf of het belang van snelle prestatie. Ga eens na of u het prestatieniveau van de groep nadelig beïnvloedt door deze noodzakelijke aspecten te verwaarlozen. Als de groeps-taakleider deze aspecten niet kan bieden is een sociaal-emotioneel leider nodig die deze wel realiseert. Iemand, die daarvoor erkenning en steun ontvangt. Het is vooral belangrijk dat de officiële taakleider deze officieuze sociaal-emotioneel leider erkent en steunt als co-leider van de groep. Indien deze functies door twee verschillende personen worden uitgevoerd is een coalitie tussen de twee soorten leiders dé belangrijkste relatie in de groep die bijdraagt aan effectief teamwork.

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.

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.

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

Het nadruk leggen op deze gedragskenmerken is een normale reactie op een noodsituatie. Het gevaar is wel dat het te veel accent krijgt en men op het korte-termijn-effect blijft vertrouwen in plaats van meer fundamentele oplossingen te zoeken. Zelfs voorbij het punt dat men redelijk kan omgaan met spanningen. Als dit lang doorgaat, vermindert de motivatie en andere problemen zullen zich voordoen als reactie op spanningen: vermoeidheid, vervreemding van de groep en de opdracht, verzet tegen autoriteit. En uiteindelijk een uitgekristalliseerde polarisatie van de gevaarlijkste soort.

Het is voor groepsleden bedreigend wanneer ze gedurende langere tijd hun persoonlijke belangen te veel ondergeschikt moeten maken. Ook al is de wil in het begin groot, de kwaliteit van het leven en de algemene voldoening van het groepslidmaatschap worden dusdanig ondermijnd dat men van verdere zelfopoffering afziet. Het resultaat kan zijn dat men niet langer erg bereid is eigen wensen en behoeften opzij te zetten.

Een mogelijke oplossing is om de algemene situatie van de groep binnen haar omgeving te verbeteren. Wanneer de bedreiging die verband houdt met de omstandigheden waarin de groep verkeert, niet weggenomen kan worden, moeten taken opnieuw vorm gegeven worden, andere taakverdelingen worden overwogen, enz.

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

geen enkele van de items.

U geeft niet de indruk te weinig het accent te leggen op de waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen. Gezien het feit dat deze analyse gebaseerd is op gemiddelden, kan het zijn dat er enkele teamleden zijn die toch vinden dat u te weinig de nadruk legt op bepaalde waarden, intenties. Het is daarom raadzaam om hier attent op te blijven.

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:

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

Sommige mensen scoren hoog op deze gedragskenmerken door ervaringen uit het verleden. Als dit het geval is, is er heel weinig nodig om het gedrag te activeren. 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 onderdanig manier afhankelijk zijn van autoriteit, terwijl tegelijkertijd de leiding wordt geprovoceerd hen te verdedigen. Dit komt vaak voort uit een onderliggende angst om afhankelijk en weerloos gezien te worden door een leider die als bedreigend wordt ervaren.

Indien andere groepsleden vinden dat u te veel nadruk legt op deze gedragskenmerken, zal dat u niet verbazen. Immers, één doel van dit soort gedrag is het provoceren van een reactie en u let er goed op dat u die reactie inderdaad losmaakt. Het spreekt voor zich dat dit het bestaande patroon van teamwork verstoort en het zal u niet verbazen als u veel negatieve reacties ontvangt en er pogingen worden gedaan om u te isoleren. Wellicht is het niet echt uw wens om het teamwork voor eens en altijd teniet te doen, maar om zaken te stagneren totdat u anderen heeft geleerd wat de gevaren zijn wanneer men afhankelijk is van een slechte leider. Als u echt wenst te ontsnappen uit de polarisatie waarin u verstrikt zit, is de meest strategische manier om een wat vriendelijker en positievere richting te zoeken waar u meer vrienden zult hebben.

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

De angst dat de overlevingskansen 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.

15 NB Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden (te vaak)

Als gangbare procedures niet langer op grote schaal werken kan men verwachten dat deze gedragskenmerken bij een aantal groepsleden naar boven zullen komen. Een soort 'revolutie' zou de beste oplossing kunnen zijn.

Aan de andere kant hebben sommige mensen door ervaringen uit het verleden deze gedragskenmerken als deel van hun karakter. Hun gedrag kan prikkelbaar, cynisch en niet coöperatief lijken. Het lijkt alsof ze negatief staan tegenover de groep en de taak. Ze hebben kritiek op conformisme in het algemeen en weigeren de conventionele sociale rollen van leeftijd, geslacht, beroep, sociale klasse, nationaliteit, enz. te accepteren.

Als u zo'n houding heeft en zich in het algemeen zo gedraagt, zult u een polarisatie van de groep uitlokken en daar deel van uitmaken. De leden van de huidige groep kunnen weinig doen om het probleem op te lossen, behalve de druk op aanpassing en groepsparticipatie te verminderen en geen overdreven aandacht meer aan u te geven. Als u bereid bent op de achtergrond te blijven en de groep aandacht te laten besteden aan andere punten, kan dit de polarisatie verminderen en anderen op een effectiever manier laten werken.

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.

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

Een hoge score op dit gedragskenmerk geeft wellicht aan dat het geïnterpreteerd wordt als een soort zelfopoffering voor de groeps- of organisatiedoelen. Dit kan waardevol zijn als de groep in nood is en behoefte heeft aan gecentraliseerd gezag, maar aanhoudende passiviteit doet weinig voor teamwork.

Als geïsoleerde personen dit gedragskenmerk vertonen kan dit gebaseerd zijn op hun karakter of hun speciale rol binnen de groep. Het gedrag lijkt bijzonder introvert, passief, uitdrukkeloos en zwijgzaam. Ze kunnen het gevoel hebben dat elke actieve inzet, zelfs elke wens of gevoel, zal resulteren in mislukking, frustratie en pijn. Deze overtuiging kan voortkomen uit herhaaldelijke ernstige frustratie. Hij of zij heeft geleerd dat hulpeloosheid de enige weg is om zich te kunnen aanpassen.

Als dit in de huidige groep is geleerd, moeten andere groepsleden -wellicht onopzettelijk- het voorbeeld zijn geweest, door voortdurend te praten of op een ander manier dominant te zijn. Te veel geklets door sommigen, met als gevolg te weinig activiteit door anderen, is een probleem dat in veel groepen voorkomt en vraagt soms om een directe confrontatie naar de kletsmaajors voordat ze zich zullen realiseren hoe dominant ze zijn.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

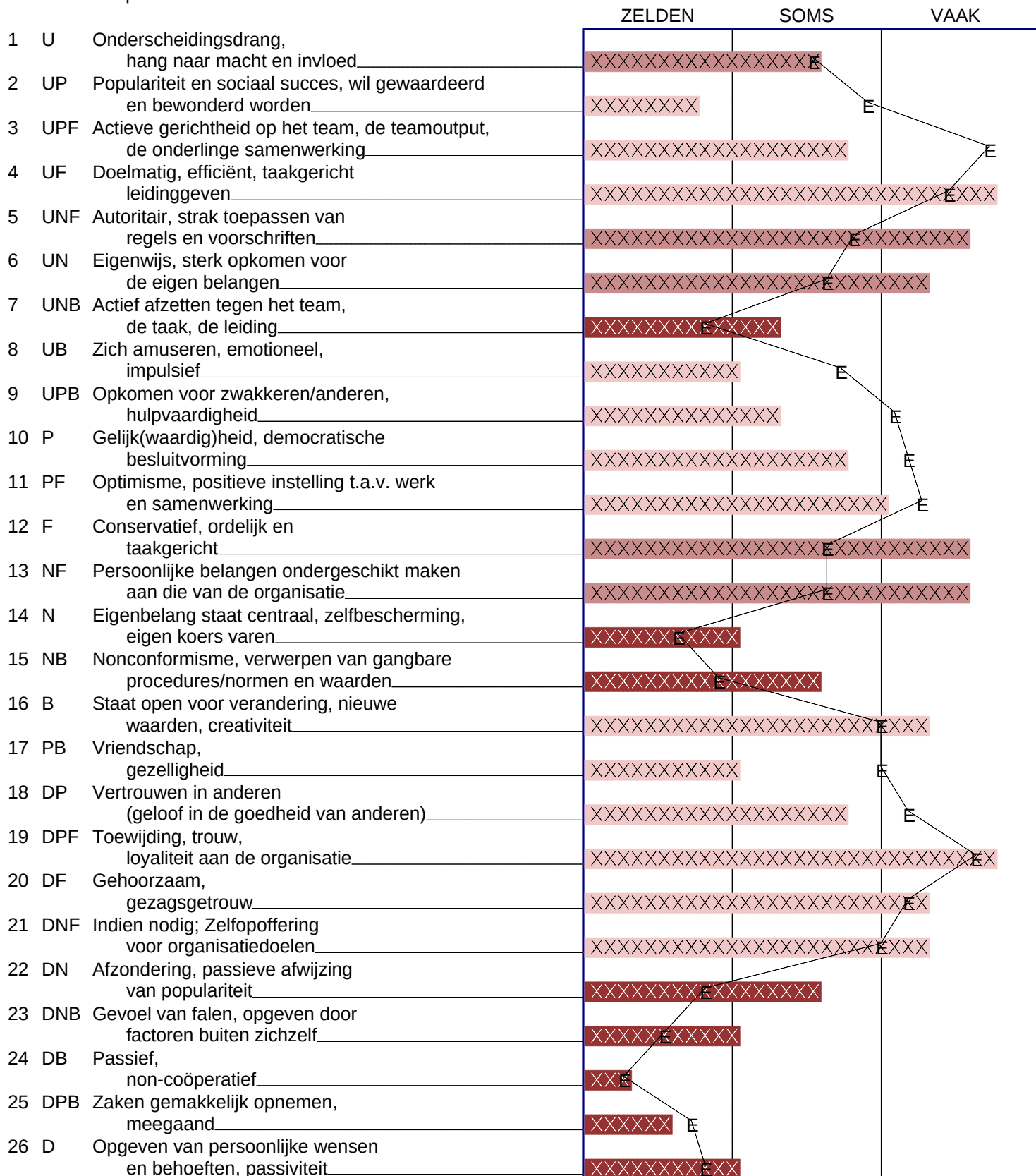
Type: F

SYMLOG-Score: 1.2U 1.8N 9.0F

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork

Respondenten: 6



Bargraph Synopsis op: ELF

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: ELF

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:

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.

11 PF Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en samenwerking (*overeenkomstig*)

Als er één waarde noodzakelijk is voor teamwork die niet genoeg benadrukt kan worden dan is het deze. Het ondersteunt iedere andere waarde ten aanzien van teamwork en staat pal in het midden van de groep noodzakelijke intenties voor effectief teamwork. Het heeft bijna geen negatieve bijverschijnselen. Uw gedragskenmerken en uw gedrag in deze richting vormen een wezenlijke bijdrage aan de groep.

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 omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning in ruil voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd dan is dit een magische combinatie.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

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

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:

geen enkele van de items.

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

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

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.

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

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

Indien u het gevoel heeft dat externe omstandigheden moeten veranderen voordat de groep actiever teamwork kan verrichten, kunt u wellicht helpen door uw opvattingen kenbaar te maken en te helpen met

het bespreken daarvan. De taak zal mogelijk opnieuw omschreven moeten worden of een andere vorm moeten krijgen zodat deze op succesvolle wijze kan worden afgerond; wellicht is meer training nodig; groepsleden moeten mogelijk meer tijd besteden aan het leren waarderen en aardig vinden van elkaar. Hoger management buiten de groep zal mogelijk beter, effectiever leiding moeten geven.

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.

9 UPB Opkomen voor zwakkeren/anderen, hulpvaardigheid (te weinig)

Veel groepen hebben één of twee leden die bijzonder gevoelig lijken te zijn voor de behoeften van andere groepsleden. Zij doen dan ook veel moeite om de stemming in de groep prettig te houden. Dit kan ten koste kan gaan van maximale taakinzet of zelfs ertoe leiden dat bepaalde groepsleden van verantwoordelijkheden worden vrijgesteld. De beschermers worden dan gezien als vervelend, zeurderig. Uiteindelijk worden ze genegeerd door de leider of door de meer op het werk gerichte groepsleden. Dit is niet persé een zichtbare polarisatie, maar op den duur moet de tol betaald worden.

Als andere groepsleden u zien als iemand die niet voldoende waarde hecht aan opkomen voor iemand, sociale erkenning, leren van fouten als essentiële aspecten van effectief teamwork, kan dat zijn omdat u overdreven bezorgd bent over bedreigingen van buitenaf of het belang van snelle prestatie. Ga eens na of u het prestatieniveau van de groep nadelig beïnvloedt door deze noodzakelijke aspecten te verwaarlozen. Als de groeps-taakleider deze aspecten niet kan bieden is een sociaal-emotioneel leider nodig die deze wel realiseert. Iemand, die daarvoor erkenning en steun ontvangt. Het is vooral belangrijk dat de officiële taakleider deze officiële sociaal-emotioneel leider erkent en steunt als co-leider van de groep. Indien deze functies door twee verschillende personen worden uitgevoerd is een coalitie tussen de twee soorten leiders dé belangrijkste relatie in de groep die bijdraagt aan effectief teamwork.

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.

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.

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

Het nadruk leggen op deze gedragskenmerken is een normale reactie op een noodsituatie. Het gevaar is wel dat het te veel accent krijgt en men op het korte-termijn-effect blijft vertrouwen in plaats van meer fundamentele oplossingen te zoeken. Zelfs voorbij het punt dat men redelijk kan omgaan met spanningen. Als dit lang doorgaat, vermindert de motivatie en andere problemen zullen zich voordoen als reactie op spanningen: vermoeidheid, vervreemding van de groep en de opdracht, verzet tegen autoriteit. En uiteindelijk een uitgekristalliseerde polarisatie van de gevaarlijkste soort.

Het is voor groepsleden bedreigend wanneer ze gedurende langere tijd hun persoonlijke belangen te veel ondergeschikt moeten maken. Ook al is de wil in het begin groot, de kwaliteit van het leven en de algemene voldoening van het groepslidmaatschap worden dusdanig ondermijnd dat men van verdere zelfopoffering afziet. Het resultaat kan zijn dat men niet langer erg bereid is eigen wensen en behoeften opzij te zetten.

Een mogelijke oplossing is om de algemene situatie van de groep binnen haar omgeving te verbeteren. Wanneer de bedreiging die verband houdt met de omstandigheden waarin de groep verkeert, niet weggenomen kan worden, moeten taken opnieuw vorm gegeven worden, andere taakverdelingen worden overwogen, enz.

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

geen enkele van de items.

U geeft niet de indruk te weinig het accent te leggen op de waarden of intenties, waar vanuit het soms noodzakelijk - doch risicovol - is om te handelen. Gezien het feit dat deze analyse gebaseerd is op gemiddelden, kan het zijn dat er enkele teamleden zijn die toch vinden dat u te weinig de nadruk legt op bepaalde waarden, intenties. Het is daarom raadzaam om hier attent op te blijven.

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:

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

Sommige mensen scoren hoog op deze gedragskenmerken door ervaringen uit het verleden. Als dit het geval is, is er heel weinig nodig om het gedrag te activeren. 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 onderdanig manier afhankelijk zijn van autoriteit, terwijl tegelijkertijd de leiding wordt geprovoceerd hen te verdedigen. Dit komt vaak voort uit een onderliggende angst om afhankelijk en weerloos gezien te worden door een leider die als bedreigend wordt ervaren.

Indien andere groepsleden vinden dat u te veel nadruk legt op deze gedragskenmerken, zal dat u niet verbazen. Immers, één doel van dit soort gedrag is het provoceren van een reactie en u let er goed op dat u die reactie inderdaad losmaakt. Het spreekt voor zich dat dit het bestaande patroon van teamwork verstoort en het zal u niet verbazen als u veel negatieve reacties ontvangt en er pogingen worden gedaan om u te isoleren. Wellicht is het niet echt uw wens om het teamwork voor eens en altijd teniet te doen, maar om zaken te stagneren totdat u anderen heeft geleerd wat de gevaren zijn wanneer men afhankelijk is van een slechte leider. Als u echt wenst te ontsnappen uit de polarisatie waarin u verstrikt zit, is de meest strategische manier om een wat vriendelijker en positievere richting te zoeken waar u meer vrienden zult hebben.

15 NB Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden (te vaak)

Als gangbare procedures niet langer op grote schaal werken kan men verwachten dat deze gedragskenmerken bij een aantal groepsleden naar boven zullen komen. Een soort 'revolutie' zou de beste oplossing kunnen zijn.

Aan de andere kant hebben sommige mensen door ervaringen uit het verleden deze gedragskenmerken als deel van hun karakter. Hun gedrag kan prikkelbaar, cynisch en niet coöperatief lijken. Het lijkt alsof ze negatief staan tegenover de groep en de taak. Ze hebben kritiek op conformisme in het algemeen en weigeren de conventionele sociale rollen van leeftijd, geslacht, beroep, sociale klasse, nationaliteit, enz. te accepteren.

Als u zo'n houding heeft en zich in het algemeen zo gedraagt, zult u een polarisatie van de groep uitlokken en daar deel van uitmaken. De leden van de huidige groep kunnen weinig doen om het probleem op te lossen, behalve de druk op aanpassing en groepsparticipatie te verminderen en geen overdreven aandacht meer aan u te geven. Als u bereid bent op de achtergrond te blijven en de groep aandacht te laten besteden aan andere punten, kan dit de polarisatie verminderen en anderen op een effectievere manier laten werken.

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.

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

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

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

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

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

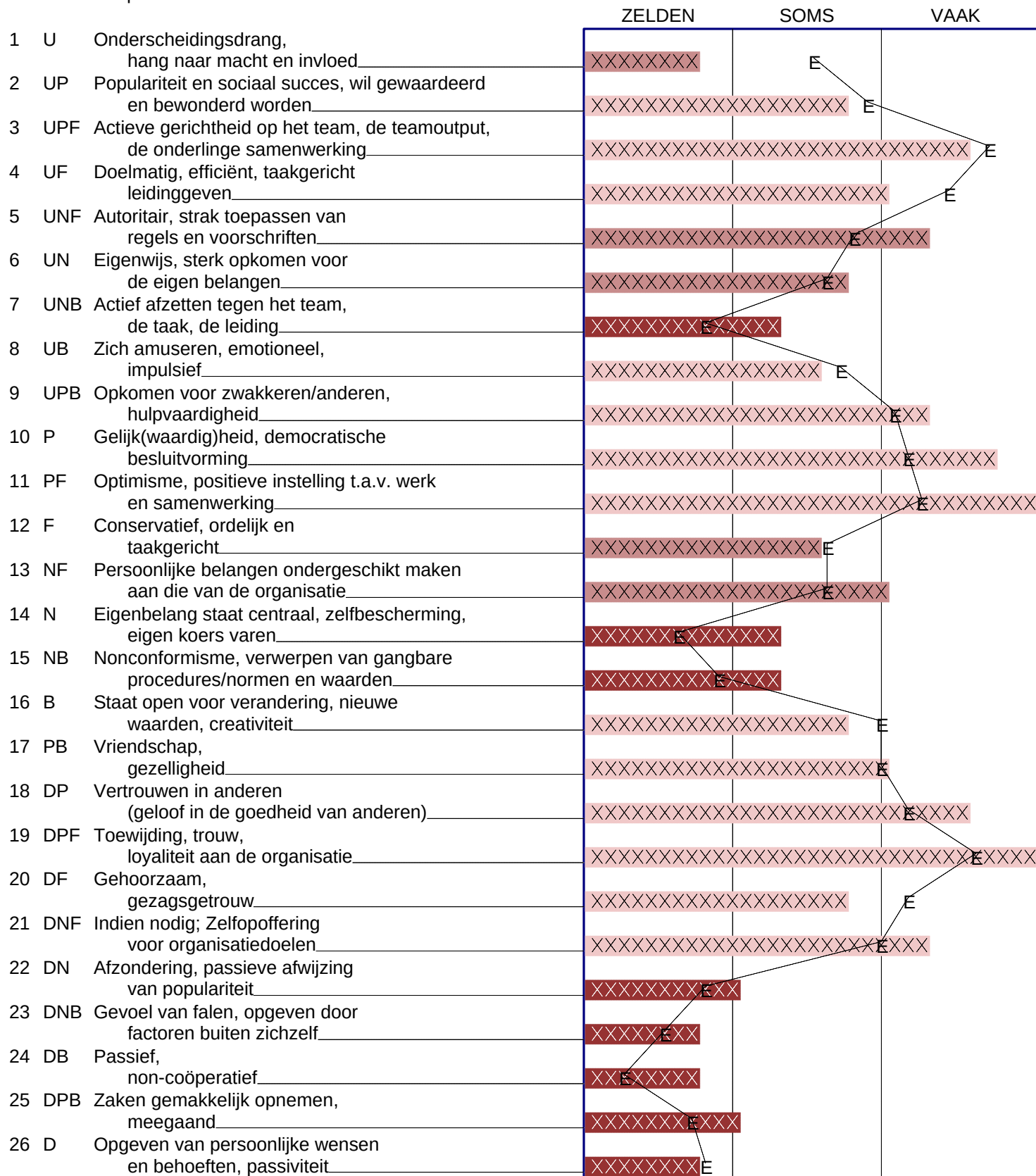
Type: PF

SYMLOG-Score: 1.5U 5.6P 6.2F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: TAP

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: TAP

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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 voltooien 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.

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

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

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

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

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.

17 PB Vriendschap, gezelligheid (overeenkomstig)

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

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

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

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

U wordt gezien als een goed voorbeeld van deze gedragskenmerken en wellicht helpt u anderen deze ook te realiseren. Dit is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is 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:

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

Als anderen vinden dat u te veel gelijkwaardigheid eist, zullen daar ongetwijfeld redenen voor zijn. Maar bent u wel realistisch? Hoewel u in theorie veel waarde kan hechten aan gelijkwaardigheid is het moeilijk om dit in de praktijk te brengen. Effectief leiderschap houdt meestal in dat de groepsleden accepteren dat een of meer groepsleden initiatieven nemen en domineren om de groepsactiviteiten te coördineren, alsmede om op een effectieve manier om te gaan met hogere functionarissen van buiten de groep. Door verschil in karaktereigenschappen zullen niet alle groepsleden evenveel willen praten, over dezelfde problemen willen nadenken of evenveel verantwoordelijkheid willen nemen. Waarschijnlijk bestaat er geen enkele groep waarin iedereen gelijk is. Een ideale situatie is beter haalbaar wanneer een stijgende lijn in dominantie aanwezig is en waarin leiderschap op een praktische manier verdeeld is, afhankelijk van de omstandigheden en het probleem. Desalniettemin moet u voorkomen dat de groepsleden dominantie opgedrongen krijgen. Als u niet tevreden bent, probeer dan zelf als eerste over de problemen te praten.

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

Deze gedragskenmerken sporen met de gedragskenmerken die karakteristiek zijn voor effectief teamwork; prestatiegerichtheid is in evenwicht met vriendschappelijke samenwerkingsgerichtheid. Dit alles zonder overdreven egocentrische eisen te stellen aan individuele status. Wat wilt u nog meer? U kunt hierin echter wel overdrijven.

Het probleem is dat te veel nadruk op deze waarden kan duiden op gebrek aan realiteitszin. Als de andere groepsleden vinden dat u hier te veel nadruk op legt, kan het zijn dat u uw eigen dominantie niet onderkent terwijl het binnen de groep een probleem is of dat u niet kritisch genoeg bent ten aanzien van leiderschap. Dat u onvriendelijk gedrag van anderen niet ziet of niet wilt zien of dat u de neiging heeft te optimistisch te zijn en het zo veel mogelijk met iedereen eens wilt zijn, zonder voldoende aandacht voor de inhoud van de boodschap te hebben. De meer cynische en anti-autoritaire groepsleden vinden deze eigenschappen vaak irritant, waardoor ze u onaardig vinden of zelfs in uw positie als leidinggevende aanvallen. Deze groepsleden zijn vaak bevreesd voor 'group think' -een zekere mate van onrealistisch denken gericht op harmonie en dat ten koste gaat van de taakgerichtheid en externe of interne bedreigingen van de groep niet voldoende onderkent.

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

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

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

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

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te weinig)

Indien andere groepsleden vinden dat u te laag scoort op deze gedragskenmerken, komt dat wellicht door een algemene anti-autoritaire houding van uw kant die zich niet beperkt tot relaties binnen de huidige groep. Al is dit het geval, dan nog zou kunnen zijn dat het conflict tussen u en het management in de huidige groep zich heeft ontwikkeld tot een zichzelf instandhoudende cirkel. Provocatie tussen u en het management blijft bestaan.

Eenmaal aanwezig is dit soort polarisatie moeilijk te veranderen, ondanks het feit dat het management volgzzaamheid kan afdwingen door machtsvertoon of dreigementen. In de vorm van ja-zeggen en nee-doen, wordt deze volgzzaamheid een onderstroom van een tegenreactie; verborgen verzet en vluchtgedrag. Het verborgen verzet wordt dan meestal door het management als signaal opgepakt en het conflict blijft bestaan.

Als u echt verbetering wilt zien, kunt u het best de hulp inschakelen van een groepslid wiens gevoel dicht bij dat van u ligt. Iemand die geaccepteerd en aardig gevonden wordt en invloed binnen de organisatie heeft. Zo'n persoon kan de rol spelen van bemiddelaar tussen u en diegene waarmee u in conflict bent. Het is belangrijk dat u probeert de negatieve aspecten van uw gevoel en gedrag te verzachten, u positief opstelt naar de eventuele bemiddelaar en hem mogelijkheden geeft om mee te werken. Als de bemiddelaar dat ook van het management krijgt kan het conflict al minder worden.

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.

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

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

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

Als algemene voorwaarde om een hoge individuele prestatie binnen effectief teamwork te kunnen motiveren, moet er voldoende beloning zijn in de vorm van persoonlijke erkenning, status, geld of andere

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

soorten van individuele beloning. Verliest de groep leden? Worden u en anderen onverschillig? Is het moeilijk om nieuwe leden te werven? Binnen dit kader zou het kunnen zijn dat er onvoldoende mogelijkheden bestaan voor individuele erkenning binnen de groep.

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

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

Sommige mensen scoren hoog op deze gedragskenmerken door ervaringen uit het verleden. Als dit het geval is, is er heel weinig nodig om het gedrag te activeren. 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 onderdanig manier afhankelijk zijn van autoriteit, terwijl tegelijkertijd de leiding wordt geprovoceerd hen te verdedigen. Dit komt vaak voort uit een onderliggende angst om afhankelijk en weerloos gezien te worden door een leider die als bedreigend wordt ervaren.

Indien andere groepsleden vinden dat u te veel nadruk legt op deze gedragskenmerken, zal dat u niet verbazen. Immers, één doel van dit soort gedrag is het provoceren van een reactie en u let er goed op dat u die reactie inderdaad losmaakt. Het spreekt voor zich dat dit het bestaande patroon van teamwork verstoort en het zal u niet verbazen als u veel negatieve reacties ontvangt en er pogingen worden gedaan om u te isoleren. Wellicht is het niet echt uw wens om het teamwork voor eens en altijd teniet te doen, maar om zaken te stagneren totdat u anderen heeft geleerd wat de gevaren zijn wanneer men afhankelijk is van een slechte leider. Als u echt wenst te ontsnappen uit de polarisatie waarin u verstrikt zit, is de meest strategische manier om een wat vriendelijker en positievere richting te zoeken waar u meer vrienden zult hebben.

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.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer veel groepsleden hoog scoren op dit gedragskenmerk geeft het aan dat de groep in ernstige problemen verkeert. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de groep. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Ze zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke doelen van de groep of afspraken onjuist zijn. Ondanks hun ongehoorzaamheid vinden ze wel 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.

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 er achter te komen hoe het benaderd moet worden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

Als andere groepsleden vinden dat u te passief en non-coöperatief bent jegens de leiding, zou u een groepslid die door het merendeel van het team erkend en aardig gevonden wordt en die een zekere mate van macht heeft binnen de groep, kunnen vragen te bemiddelen tussen u en de leiding.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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: Sample Team**

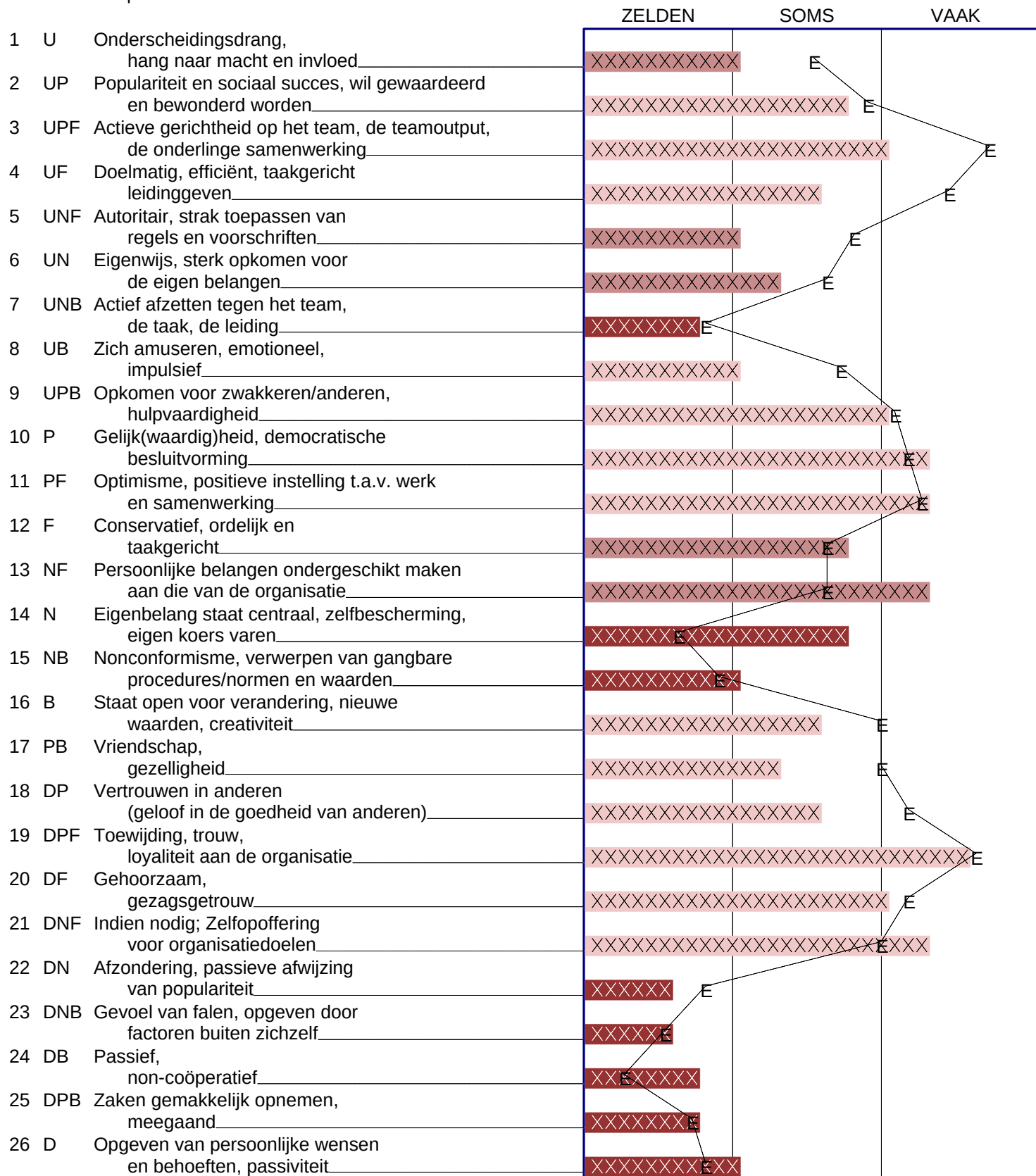
Type: PF

SYMLOG-Score: 0.3U 4.0P 6.4F

Respondenten: 6

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: LIW

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: LIW

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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.

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

Uw score op gelijkwaardigheid is een van de grootste voordelen van de groep. U weet net zo goed als wie dan ook dat totale en werkelijke gelijkwaardigheid bijna nooit wordt gerealiseerd. Maar u onderkent ook -en dat is niet altijd even duidelijk- de wens om naar gelijkwaardigheid te streven. Wederzijdse verlangens naar gelijkwaardigheid zijn de magneten van team solidariteit. Uw bewustzijn over deze gedragskenmerken dragen veel bij aan wezenlijke participatie en team solidariteit. Een noodzakelijke voorwaarde is om te kunnen herstellen van de afbrekende effecten tengevolge van werkdruk en persoonlijke verlangens.

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

Als er één waarde noodzakelijk is voor teamwork die niet genoeg benadrukt kan worden dan is het deze. Het ondersteunt iedere andere waarde ten aanzien van teamwork en staat pal in het midden van de groep noodzakelijke intenties voor effectief teamwork. Het heeft bijna geen negatieve bijverschijnselen. Uw gedragskenmerken en uw gedrag in deze richting vormen een wezenlijke bijdrage aan 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 omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning in ruil voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd dan is dit een magische combinatie.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

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

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:

geen enkele van de items.

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

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

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

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

Indien u het gevoel heeft dat externe omstandigheden moeten veranderen voordat de groep actiever teamwork kan verrichten, kunt u wellicht helpen door uw opvattingen kenbaar te maken en te helpen met het bespreken daarvan. De taak zal mogelijk opnieuw omschreven moeten worden of een andere vorm

moeten krijgen zodat deze op succesvolle wijze kan worden afgerond; wellicht is meer training nodig; groepsleden moeten mogelijk meer tijd besteden aan het leren waarderen en aardig vinden van elkaar. Hoger management buiten de groep zal mogelijk beter, effectiever leiding moeten geven.

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

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

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

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

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.

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

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

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

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

veranderingen kunnen zelfs alleen maar op succesvolle wijze worden doorgevoerd wanneer de groep beslist.

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:

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

Het nadruk leggen op deze gedragskenmerken is een normale reactie op een noodsituatie. Het gevaar is wel dat het te veel accent krijgt en men op het korte-termijn-effect blijft vertrouwen in plaats van meer fundamentele oplossingen te zoeken. Zelfs voorbij het punt dat men redelijk kan omgaan met spanningen. Als dit lang doorgaat, vermindert de motivatie en andere problemen zullen zich voordoen als reactie op spanningen: vermoeidheid, vervreemding van de groep en de opdracht, verzet tegen autoriteit. En uiteindelijk een uitgekristalliseerde polarisatie van de gevaarlijkste soort.

Het is voor groepsleden bedreigend wanneer ze gedurende langere tijd hun persoonlijke belangen te veel ondergeschikt moeten maken. Ook al is de wil in het begin groot, de kwaliteit van het leven en de algemene voldoening van het groepslidmaatschap worden dusdanig ondermijnd dat men van verdere zelfopoffering afziet. Het resultaat kan zijn dat men niet langer erg bereid is eigen wensen en behoeften opzij te zetten.

Een mogelijke oplossing is om de algemene situatie van de groep binnen haar omgeving te verbeteren. Wanneer de bedreiging die verband houdt met de omstandigheden waarin de groep verkeert, niet weggenomen kan worden, moeten taken opnieuw vorm gegeven worden, andere taakverdelingen worden overwogen, enz.

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

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

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

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

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

Het is een teken van problemen binnen de groep wanneer de leiding vaak haar gezag (autoriteit) actief moet bevestigen (versterken). Simpelweg gezag en macht gebruiken in een poging om iets aan de problemen binnen de groep te doen heeft meestal negatieve reacties en toenemende polarisatie tot gevolg. Indien de groep u ziet als iemand die heel negatief denkt over autoriteit, komt dat omdat u dit in het verleden heeft meegemaakt of nog meemaakt. In alle groepen echter is legitiem gebruik van gezag in de juiste mate nodig. Extreme overgevoeligheid voor gezag -gegrond of niet- is op de lange termijn in strijd met effectief teamwork en goede prestatie.

Bovendien kan het voorkomen dat streng gezag noodzakelijk is in geval van plotselinge bedreigingen van buitenaf of een plotselinge noodzaak voor interne coördinatie. Als groepsleden overgevoelig zijn voor alle vormen van gezag, kan dit gevaarlijk voor hun zijn. De bestaande leiding kan deze gevaren wellicht overschatten, terwijl anderen ze kunnen onderschatten. Een grote mate van realiteitszin is onontbeerlijk.

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.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer veel groepsleden hoog scoren op dit gedragskenmerk geeft het aan dat de groep in ernstige problemen verkeert. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de groep. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Ze zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke doelen van de groep of afspraken onjuist zijn. Ondanks hun ongehoorzaamheid vinden ze wel 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.

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 er achter te komen hoe het benaderd moet worden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

Als andere groepsleden vinden dat u te passief en non-coöperatief bent jegens de leiding, zou u een groepslid die door het merendeel van het team erkend en aardig gevonden wordt en die een zekere mate van macht heeft binnen de groep, kunnen vragen te bemiddelen tussen u en de leiding.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

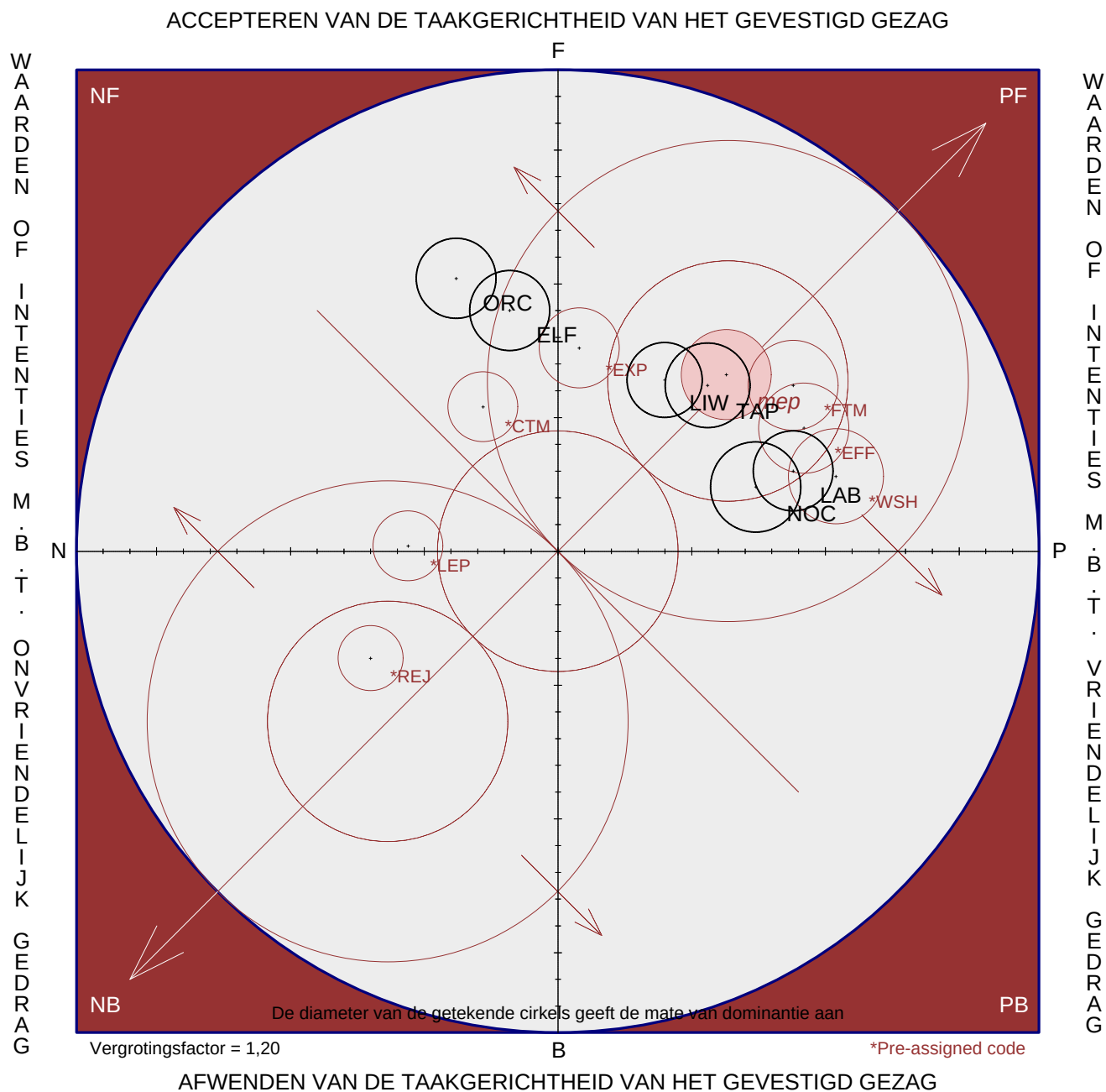
Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Personen	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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 dé 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: *WSH

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Populariteit en sociaal succes, teamwork gebaseerd op solidariteit.*

Teamleden met deze waarden of intenties laten een warm, open, actief sociaal gedrag naar de ander zien. Lijken vol zelfvertrouwen en voelen zich zeer betrokken bij en in staat tot het leiden van de groep in een situatie waarin het aankomt op inzet en teamspirit. Gewoonlijk leggen ze eerder de nadruk op de onderlinge sfeer en de relationele aspecten binnen de groep dan het structureren en coördineren bij de realisatie van de groepstaken. Het optreden heeft soms een natuurlijke 'diplomatieke' en 'sociaal-bewogen' uitstraling. Ze krijgen snel de aandacht, worden doorgaans door de meeste mensen aardig gevonden. Vaak zijn ze in de groep meer populair dan de meest effectieve leider.

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *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.

Beeldvorming van: *EFF

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.

Beeldvorming van: *EXP

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.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie.*

Medewerkers die hoog scoren op deze waarden of intenties laten doorgaans een gedrag zien dat legalistisch overkomt, het in alles gelijk willen hebben, overal een antwoord op hebben. (Dit terwijl deze personen niet de bedoeling hebben om dominant aanwezig te zijn.) Het ondergeschikt maken van individuele, persoonlijke belangen aan die van de organisatie wordt door collega's nog wel eens opgevat als het zichzelf op een overduidelijke manier voor willen doen als de ideale medewerker. Iemand kan zoveel nadruk leggen op het idee dat alles perfect gedaan moet worden dat het effect kan zijn dat anderen zich ondergewaardeerd en nutteloos gaan voelen. Het is moeilijk om het eigen belang op zo'n wijze ondergeschikt te maken aan organisatiedoelen dat anderen niet direct het idee krijgen dat wat hij of zij doet goed is en wat zij doen fout of slecht is. Dit is feite de uiteindelijke indruk die deze mensen op anderen hebben.

Beeldvorming van: *LEP

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *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.

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *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 Groepsleden

Beeldvorming van: NOC

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.*

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

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

Groepsleden zoals NOC zijn potentieel in staat om een leiderschapsrol te vervullen. Er is echter nog steeds een belangrijk gat tussen hun zorgen en waarden en die van een optimale leider. Zij zijn meer geneigd zich te richten op het zo aangenaam mogelijk maken van het groepslidmaatschap. Een optimale leider zal waarschijnlijk zeer overtuigend en educatief te werk moeten gaan om hen tot hun meest effectieve taakprestaties te krijgen. Dit hoeft niet te moeilijk te zijn. De relatie met hen kan warm en vriendschappelijk zijn.

Sommige groepsleden die veel nadruk leggen op gelijkwaardigheid als gedragskenmerk zijn misschien krampachtig of zelfs opdringerig in hun overdreven inspanning om vriendelijk te zijn. Zij zullen zelfs enkel de vriendschappelijke schijn naar de groep ophouden. (De beelden van zulke groepsleden zullen gevonden worden ver in de richting van P, nabij de grens van de velddiagram.) Deze inspanningen kunnen de groep ontmoedigen om een realistische evaluatie te maken van alle redelijke alternatieven om problemen op te lossen en beslissingen te nemen. Een optimale leider zal zulke groepsleden op de hoogte moeten stellen van zulke potentieel belemmerende invloeden op een realistische discussie. Hij moet ook proberen ze te overtuigen of te helpen om zich toleranter op te stellen ten opzichte van anderen, die minder waarde hechten aan het onderhouden van vriendschappen en samenhangigheid binnen de groep en rigide gelijkwaardigheid.

Beeldvorming van: LAB

Algemene Beschrijving

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

Medewerkers die zich vanuit deze waarden of intentie gedragen geven een betrouwbare, praktische en stabiele indruk. Ze zijn vriendelijk in de omgang zonder echter warmte uit te stralen. Gaan er vanuit dat het management welwillend ten opzichte van hun doen en laten staat. Ze zetten zich in om hun werk zo goed mogelijk te doen. Geloven in waarden als eerlijkheid, gerechtigheid en altruïsme als basis voor het handelen. Ze zien zichzelf graag in de rol van medewerker zonder daarbij ten aanzien van de toekomst de pretentie te

hebben zelf de leiding te willen geven. In het algemeen gaan ze uit van het beste bij anderen en dat de ander het doorgaans altijd goed bedoelt. Dit geeft ze soms de naam van onkritisch te zijn.

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

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

Beeldvorming van: TAP

Algemene Beschrijving

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

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

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 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: LIW

Algemene Beschrijving

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

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

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

Het zal waarschijnlijk niet moeilijk zijn voor een optimale leider om met groepsleden zoals LIW 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.

Beeldvorming van: ELF, en ORC

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, 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 stipt 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 ELF, en ORC

Als de scores accuraat zijn is het onwaarschijnlijk dat groepsleden zoals ELF, en 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 ELF, en 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 ELF, en 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.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

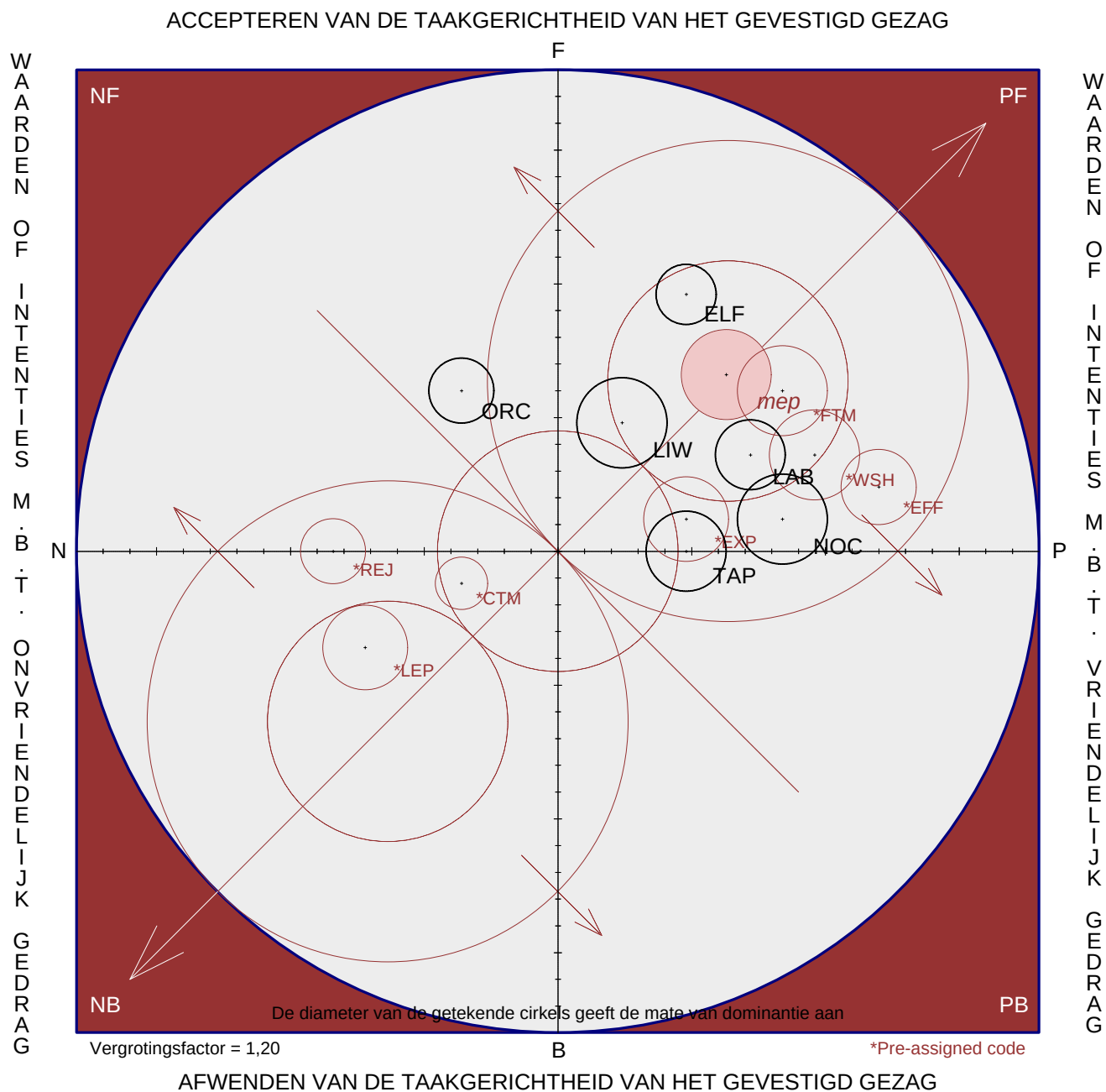
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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-methode 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 LAB

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

Beeldvorming van: *FTM, 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 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.

Beeldvorming van: *EXP, en *EFF

Algemene Beschrijving

Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

Beeldvorming van: *LEP

Algemene Beschrijving

Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures of normen en waarden.

Personen die vanuit deze waarden of intenties hun sociale omgeving benaderen, worden door anderen ervaren als cynisch, irritant. Houden zich niet aan afspraken, zijn nergens op aanspreekbaar, werken nergens uit zichzelf aan mee. Hun negatieve attitudes richten zich zowel naar het team als naar het werk wat gedaan moet worden. Procedures, werkafspraken, de chef, het management, etc, etc, er is nog maar weinig wat hun waardering kan wegdragen. Alhoewel ze nooit echt veel zeggen of dominant overkomen, geven ze indirect de indruk dat je te maken hebt met een emotionele tijdbom.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit.

De gedragskarakteristieken van deze waarde of intentie zijn bijvoorbeeld passiviteit, introvertheid, oncommunicatief, gesloten. De betrokken persoon vertoont bijna geen enkele vorm van participatie, weinig lichamelijke beweging, haast geen non-verbale signalen waaruit enige betrokkenheid of interesse is op te maken. Geen enkel initiatief met betrekking tot de taak of het sociale gebeuren binnen de groep.

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Afzondering, passieve afwijzing van populariteit.

Het gedrag van deze personen neigt naar introversie. Ze hebben iets zwaarmoedigs in hun doen en laten, depressief en soms wrokkig. Het feit dat ze door deze houding snel buiten de groep worden geplaatst doet ze af met een rationele uitspraak alsof ze op sociaal contact helemaal geen prijs op stellen. Ze ervaren de wereld als bedreigend. Een wereld die hun onrecht aandoet. Dit past in hun beeldvorming, ze zijn toch ook nullen. Deze negatieve spiraal heeft als gevolg dat deze mensen niet meer willen opvallen of zichzelf

profilieren; bijvoorbeeld door mooie kleren, auto's, een eigen huis, etc. Een sterkere vorm is het zichzelf daadwerkelijk onattractief maken, het uiterlijk verwaarlozen, geen verantwoordelijkheden meer durven en kunnen oppakken, zich ziek melden. Een beeld wat zorgwekkend is, doch binnen het kader van dit rapport niet verder is uitgewerkt. Als leidinggevende is dit haast niet zelf meer te begeleiden en professionele hulp is doorgaans dan ook noodzakelijk.

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

Beeldvorming van: NOC

Algemene Beschrijving

Populariteit en sociaal succes, teamwork gebaseerd op solidariteit.

Teamleden met deze waarden of intenties laten een warm, open, actief sociaal gedrag naar de ander zien. Lijken vol zelfvertrouwen en voelen zich zeer betrokken bij en in staat tot het leiden van de groep in een situatie waarin het aankomt op inzet en teamspirit. Gewoonlijk leggen ze eerder de nadruk op de onderlinge sfeer en de relationele aspecten binnen de groep dan het structureren en coördineren bij de realisatie van de groepstaken. Het optreden heeft soms een natuurlijke 'diplomatieke' en 'sociaal-bewogen' uitstraling. Ze krijgen snel de aandacht, worden doorgaans door de meeste mensen aardig gevonden. Vaak zijn ze in de groep meer populair dan de meest effectieve leider.

Beeldvorming van: LIW

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: TAP

Algemene Beschrijving

Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

Beeldvorming van: LAB

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.

Beeldvorming van: ELF

Algemene Beschrijving

Gehoorzaam, gezagsgetrouw, toewijding, trouw, loyaliteit aan de leiding.

Teamleden die aan deze beschrijving voldoen zijn doorgaans meer geïnteresseerd in de specifieke, technische aspecten van de groepstaak waarvoor ze verantwoordelijk zijn dan de onderlinge relaties tussen de leden van de groep. Ze stellen zich afwachtend, ondergeschikt op. Houden er niet van om energie te verspillen aan een eventuele machtsstrijd binnen de groep of het onderhouden van sociale contacten met leidinggevendenden of collega's. In hun gedrag hebben ze iets onpersoonlijks, rationeels en zijn niet gauw te vinden voor een leuk verhaal of grap. Ondanks dit alles zijn het zeer effectieve werkers als het gaat om hun deelaspect van de teamoutput.

Beeldvorming van: ORC

Algemene Beschrijving

Zelfopoffering voor organisatiedoelen.

Alhoewel het in ieder team wel eens nodig is dat de leden zichzelf soms wat opofferen om de gestelde taakdoelen te realiseren, hebben dit type medewerkers de neiging zich vrijwillig tot martelaar te promoveren. De wijze waarop zij telkens weer doorgaan, zichzelf overtreffen, eigen belang ondergeschikt maken, heeft het meest weg van zelfopoffering. Deze mensen werken hard, zo hard dat het eerder overkomt als een vorm van zelfkastijding. Ze doen alles heel gehoorzaam, terwijl ze wel klagen over het feit dat het belachelijk is om altijd maar gedwee te doen wat anderen zeggen. Bieden zich vrijwillig aan als er iets gedaan moet worden, maar voelen zich wel geëxploiteerd. Ze geven het beeld van zichzelf als afhankelijk, krachteloos, machteloos om hun situatie te verbeteren. Hierbij hebben ze veel medelijden met zichzelf over het onrecht wat hun steeds maar weer wordt aangedaan.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

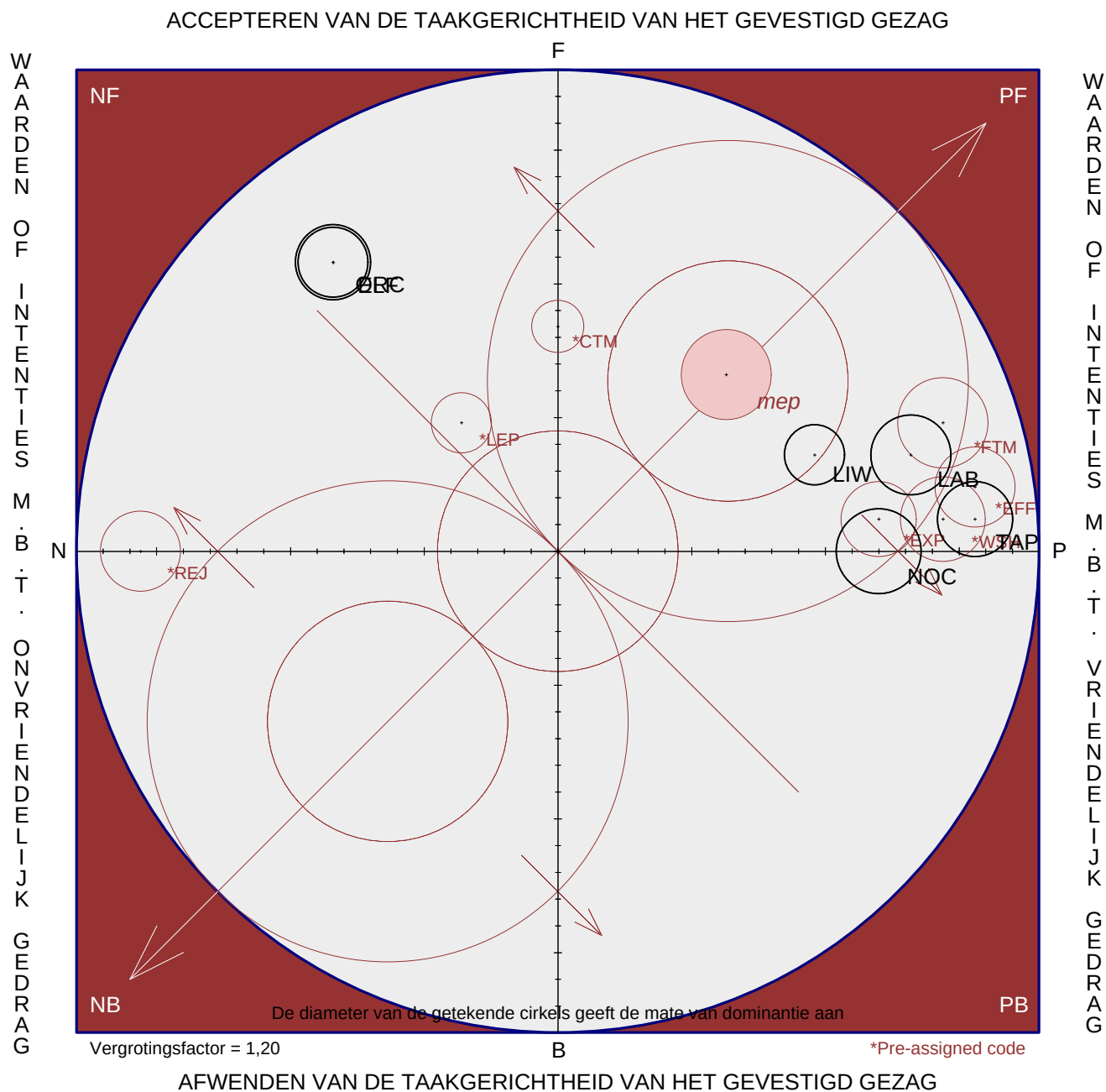
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Personen	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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-methode 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 NOC

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

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

Actieve gerichtheid op het team, de teamoutput, 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, *EFF, en *WSH

Algemene Beschrijving

Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

Beeldvorming van: *REJ

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.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Gehoorzaam, gezagsgetrouw, indien nodig; zelfopoffering voor organisatiedoelen.

Mensen in deze dimensie gescoord komen uiterst gecontroleerd, beheerst over. Plichtgetrouw en vol overgave ten aanzien van het werk. Hierbij laten ze weinig van hun emoties zien over wat ze bijvoorbeeld van het werk vinden. Dit komt soms onvriendelijk over en daardoor raken ze nog wel eens in conflict met anderen. Ze zijn taakgericht, werken erg hard, of geven op zijn minst de indruk ergens helemaal voor te gaan. Ze vinden het uitermate belangrijk hoe het management over hun doen en laten oordeelt. Hierin willen ze graag de indruk achterlaten dat ze zich -als het nodig mocht zijn- meer dan volledig inzetten om aan de verwachtingen van het management te voldoen. Voelen het als een persoonlijke verantwoordelijkheid om de gestelde taakdoelen te realiseren.

Beeldvorming van: *LEP

Algemene Beschrijving

Zelfopoffering voor organisatiedoelen.

Alhoewel het in ieder team wel eens nodig is dat de leden zichzelf soms wat opofferen om de gestelde taakdoelen te realiseren, hebben dit type medewerkers de neiging zich vrijwillig tot martelaar te promoveren. De wijze waarop zij telkens weer doorgaan, zichzelf overtreffen, eigen belang ondergeschikt maken, heeft het meest weg van zelfopoffering. Deze mensen werken hard, zo hard dat het eerder overkomt als een vorm van zelfkastijding. Ze doen alles heel gehoorzaam, terwijl ze wel klagen over het feit dat het belachelijk is om altijd maar gedwee te doen wat anderen zeggen. Bieden zich vrijwillig aan als er iets gedaan moet worden, maar voelen zich wel geëxploiteerd. Ze geven het beeld van zichzelf als afhankelijk, krachteloos, machteloos om hun situatie te verbeteren. Hierbij hebben ze veel medelijden met zichzelf over het onrecht wat hun steeds maar weer wordt aangedaan.

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

Beeldvorming van: NOC, LAB, en TAP

Algemene Beschrijving

Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

Beeldvorming van: ORC, en ELF

Algemene Beschrijving

Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie.

Medewerkers die hoog scoren op deze waarden of intenties laten doorgaans een gedrag zien dat legalistisch overkomt, het in alles gelijk willen hebben, overal een antwoord op hebben. (Dit terwijl deze personen niet de bedoeling hebben om dominant aanwezig te zijn.) Het ondergeschikt maken van individuele, persoonlijke belangen aan die van de organisatie wordt door collega's nog wel eens opgevat als het zichzelf op een overduidelijke manier voor willen doen als de ideale medewerker. Iemand kan zoveel nadruk leggen op het idee dat alles perfect gedaan moet worden dat het effect kan zijn dat anderen zich ondergewaardeerd en nutteloos gaan voelen. Het is moeilijk om het eigen belang op zo'n wijze ondergeschikt te maken aan organisatiedoelen dat anderen niet direct het idee krijgen dat wat hij of zij doet goed is en wat zij doen fout of slecht is. Dit is feite de uiteindelijke indruk die deze mensen op anderen hebben.

Beeldvorming van: LIW

Algemene Beschrijving

Toewijding, trouw, vertrouwen in anderen (geloof in de goedheid van anderen).

Hierbij hebben we het over aardige, vriendelijke mensen. Praktisch, stabiel en betrouwbaar. Ze kunnen een stuk verantwoordelijkheid dragen en weten een goede (team)output te realiseren. Hun doen en laten is voor een groot deel gebaseerd op eerlijkheid, gerechtigheid en integriteit, zowel binnen als buiten hun eigen groep. In het algemeen gaan ze er van uit dat mensen het beste met anderen voor hebben, ze nemen ook werkelijk de moeite om dit zelf bij anderen te zoeken. Ze stellen zich loyaal op naar leidinggevenden die in hun ogen eerlijk en betrouwbaar zijn. Voor zichzelf zien ze niet echt een rol weggelegd als leidinggevende.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

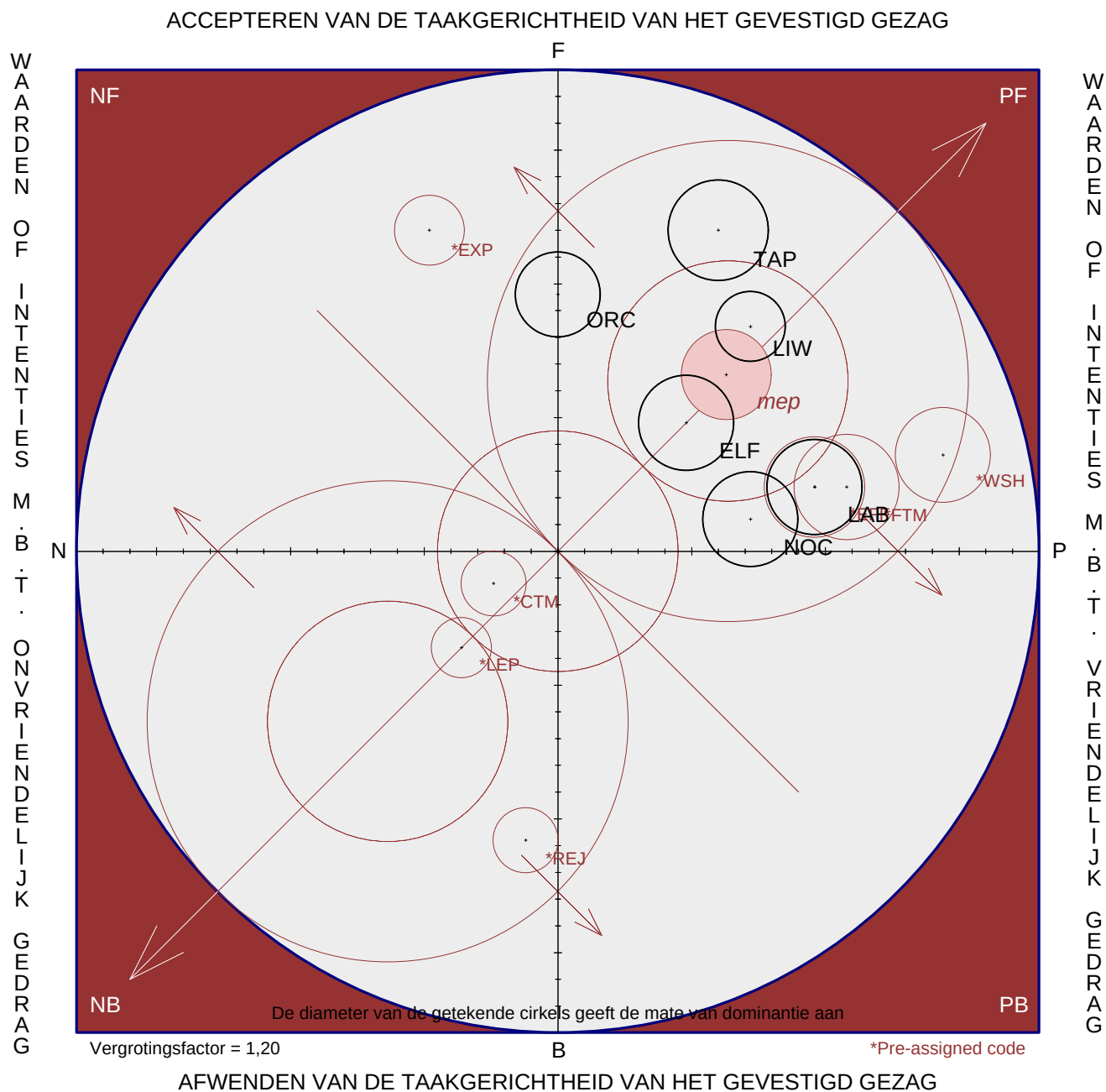
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Personen	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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-methode 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 ORC

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, *FTM, en *WSH

Algemene Beschrijving

Populariteit en sociaal succes, teamwork gebaseerd op solidariteit.

Teamleden met deze waarden of intenties laten een warm, open, actief sociaal gedrag naar de ander zien. Lijken vol zelfvertrouwen en voelen zich zeer betrokken bij en in staat tot het leiden van de groep in een situatie waarin het aankomt op inzet en teamspirit. Gewoonlijk leggen ze eerder de nadruk op de onderlinge sfeer en de relationele aspecten binnen de groep dan het structureren en coördineren bij de realisatie van de groepstaken. Het optreden heeft soms een natuurlijke 'diplomatieke' en 'sociaal-bewogen' uitstraling. Ze krijgen snel de aandacht, worden doorgaans door de meeste mensen aardig gevonden. Vaak zijn ze in de groep meer populair dan de meest effectieve leider.

Beeldvorming van: *EXP

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 stipt 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.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit.

De gedragskarakteristieken van deze waarde of intentie zijn bijvoorbeeld passiviteit, introvertheid, oncommunicatief, gesloten. De betrokken persoon vertoont bijna geen enkele vorm van participatie, weinig lichamelijke beweging, haast geen non-verbale signalen waaruit enige betrokkenheid of interesse is op te maken. Geen enkel initiatief met betrekking tot de taak of het sociale gebeuren binnen de groep.

Beeldvorming van: *LEP

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.

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Passief, non-coöperatief.

Het centrale kenmerk van dit gedrag is het vermijden van opdrachten opgelegd van hogerhand. Met van alles bezig zijn behalve met werk. Naast het vermijden van werk is een andere zorg; het niet opvallen door zoveel mogelijk uit beeld te blijven. Dit gedrag vindt in enkele gevallen zijn oorsprong in de angst om te falen, of een algemeen gevoel van onzekerheid. Wie namelijk niets doet kan ook geen fouten maken. Aarzelen, zich terugtrekken, blozen, struikelen over je eigen woorden. Het zijn korte tijdelijke gedragingen die correleren met deze dimensie.

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

Beeldvorming van: NOC, en LAB

Algemene Beschrijving

Populariteit en sociaal succes, teamwork gebaseerd op solidariteit.

Teamleden met deze waarden of intenties laten een warm, open, actief sociaal gedrag naar de ander zien. Lijken vol zelfvertrouwen en voelen zich zeer betrokken bij en in staat tot het leiden van de groep in een situatie waarin het aankomt op inzet en teamspirit. Gewoonlijk leggen ze eerder de nadruk op de onderlinge sfeer en de relationele aspecten binnen de groep dan het structureren en coördineren bij de realisatie van de groepstaken. Het optreden heeft soms een natuurlijke 'diplomatieke' en 'sociaal-bewogen' uitstraling. Ze krijgen snel de aandacht, worden doorgaans door de meeste mensen aardig gevonden. Vaak zijn ze in de groep meer populair dan de meest effectieve leider.

Beeldvorming van: ELF

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.

Beeldvorming van: TAP

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: LIW

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 ander teams, met een minimum aan ongewenste neveneffecten.

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.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

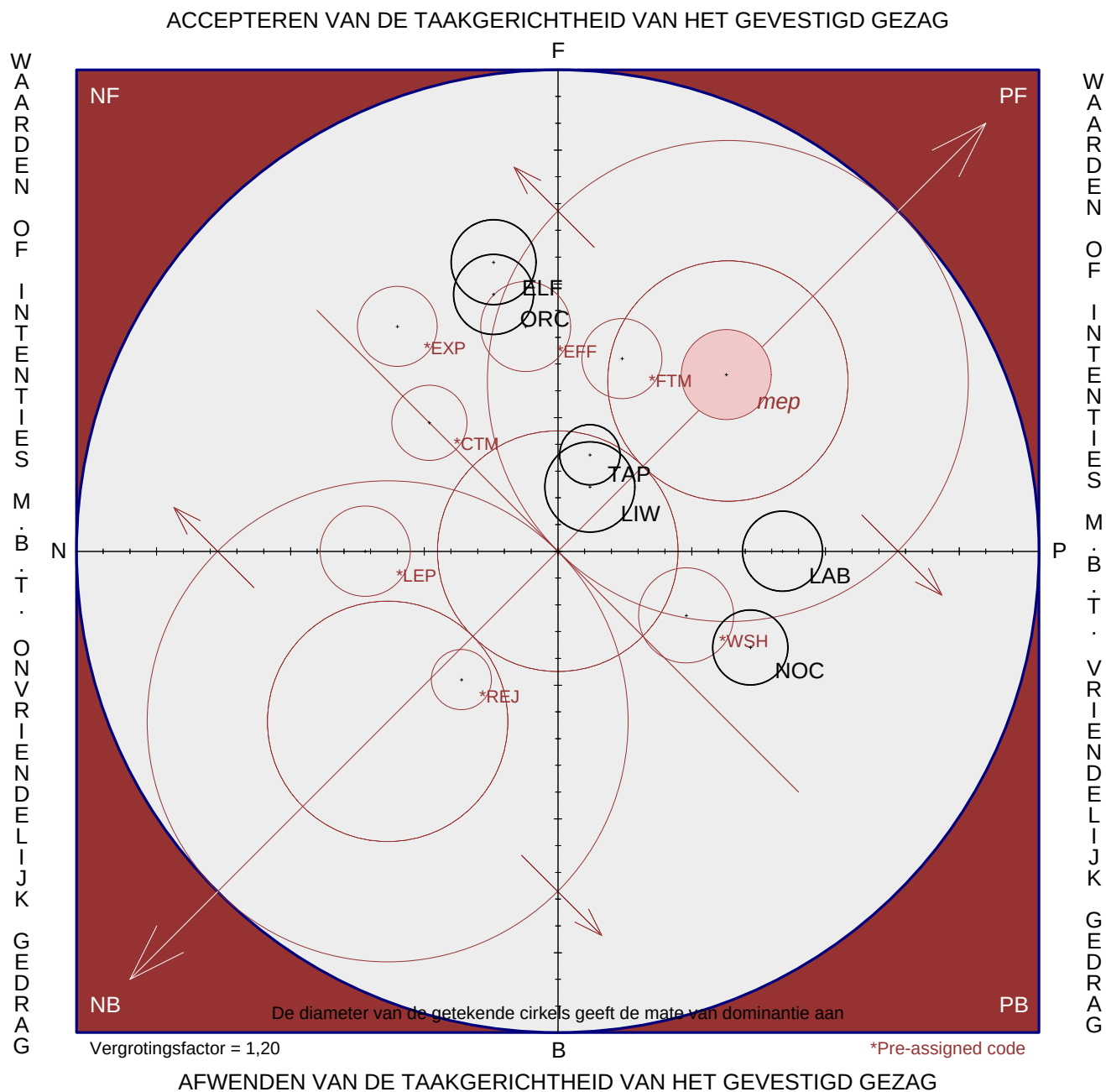
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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-methode 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 ELF

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

Algemene Beschrijving

Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven, autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften.

Deze waarden of intenties zien we vaak bij medewerkers in formele managementfuncties. De manier van handelen is assertief, zakelijk, vrij onpersoonlijk en soms zelfs hard en scherp. Kenmerken die een tendens aangeven waarbij het lijkt alsof de betrokkene ongevoelig is voor de individuele, persoonlijke verschillen tussen mensen. Ze geven de voorkeur aan loyaliteit van de groep in plaats van dat medewerkers hun aardig vinden, identificeren zichzelf met organisatiedoelstellingen, hebben een rechtlijnige manier van denken en doen in de trend van 'opdrachten door het management gegeven kunnen op twee manieren uitgevoerd worden; goed of fout'. Alles wat ze doen is procedureel geregeld en formeel goedgekeurd. Ten aanzien van hun medewerkers hebben ze eerder eisen dan verwachtingen. Dit zowel wat betreft de teamoutput als inzet, efficiency, etc.

Beeldvorming van: *LEP

Algemene Beschrijving

Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen.

Mensen die vanuit deze waarden of intenties handelen worden vaak door hun sociale omgeving gezien als dominerend, agressief en zelfs 'bedreigend' naar andere teamleden. Ze kunnen moeilijk omgaan met gevoelens en stralen een minachtende houding uit naar zaken als bijvoorbeeld zwakheid, gevoeligheid en tederheid. Dit soort tendenties laten ze niet bij zichzelf toe en hebben dan ook de neiging om anderen aan te vallen of belachelijk te maken die wel vanuit een sensitieve en open wijze te wereld benaderen. Ze geloven dat 'survival of the fittest' de wet van de jungle is. De wereld waarin wij leven en werken is in hun ogen een jungle. Daadkrachtig, sterk optreden en handelen is noodzakelijk om hierin te overleven. Diegenen die zwak zijn en enkel vanuit hun ethische waarden en normen handelen roepen het zelf op dat ze uiteindelijk als 'onkruid' gewied zullen worden.

Beeldvorming van: *WSH

Algemene Beschrijving

Opkomen voor zwakkeren of anderen, hulpvaardigheid.

Mensen die vanuit deze waarden of intenties handelen onderscheiden zich door de tendens om anderen door hun gedrag emotionele ondersteuning te bieden. Gedrag dat zich kenmerkt door warmte, sociaal bewogen zijn, onderhoudend en actieve gerichtheid op het samen iets voor elkaar brengen. Ze laten een zorgzaamheid, betrokkenheid zien naar teamleden die zich niet makkelijk in de groep profileren. Begeleiden leden die moeite hebben om de gestelde teamoutput mede te realiseren. Mensen die deze vorm van leiderschap vertonen krijgen vaak het label van 'goede ouders'. Ze proberen altijd om de sfeer, de emotionele toon binnen het team, warm en vriendelijk te houden. Hun sterke kant laat zich zien in de begeleiding van mensen die niet zo sterk in hun schoenen staan, of diegenen die door slechte ervaringen weer aan hun zelfvertrouwen moeten werken. Ze voelen zich zeer thuis in de rol van mentor, het overdragen van kennis en kunde aan mensen die aan het begin staan van een ontwikkelings- of leerproces.

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

Conservatief, ordelijk en taakgericht, optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking.

Teamleden die dit type benaderen zijn in eerste 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.

Beeldvorming van: *CTM, en *EXP

Algemene Beschrijving

Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie.

Medewerkers die hoog scoren op deze waarden of intenties laten doorgaans een gedrag zien dat legalistisch overkomt, het in alles gelijk willen hebben, overal een antwoord op hebben. (Dit terwijl deze personen niet de bedoeling hebben om dominant aanwezig te zijn.) Het ondergeschikt maken van individuele, persoonlijke belangen aan die van de organisatie wordt door collega's nog wel eens opgevat als het zichzelf op een overduidelijke manier voor willen doen als de ideale medewerker. Iemand kan zoveel nadruk leggen op het idee dat alles perfect gedaan moet worden dat het effect kan zijn dat anderen zich ondergewaardeerd en nutteloos gaan voelen. Het is moeilijk om het eigen belang op zo'n wijze ondergeschikt te maken aan organisatiedoelen dat anderen niet direct het idee krijgen dat wat hij of zij doet goed is en wat zij doen fout of slecht is. Dit is feite de uiteindelijke indruk die deze mensen op anderen hebben.

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 ELF

Beeldvorming van: LIW

Algemene Beschrijving

Onderscheidingsdrang, hang naar macht en invloed, individueel succes en status.

Medewerkers getypeerd op deze manier zouden de wens kunnen hebben benijd te worden om hun status, ontzag inboezemen, superieur over te komen op anderen. Ze praten een groot gedeelte van hun tijd over zichzelf of over belangrijke, invloedrijke mensen waarmee ze zich graag identificeren. Praten veel over hun bezittingen, proberen hiermee te imponeren. Suggesteren dat ze uiterst belangrijk, onmisbaar zijn voor de organisatie. Ze hechten een overdreven belang aan -hun eigen- fysieke kracht, het alleen als de beste willen presteren, hun sportieve instelling. Leggen een sterke gedrevenheid aan de dag om anderen te domineren, trekken in groepen alle aandacht naar zich toe. Kennen zichzelf één positie toe; 'number one'. Zijn erg druk in hun bewegingen, maken continue geluid en onderbreken andere groepsleden die met elkaar in gesprek zijn. Daarnaast hebben ze de neiging om mensen in hun omgeving te negeren die zich niet direct in de groep of persoonlijk contact profileren.

Beeldvorming van: LAB

Algemene Beschrijving

Gelijk(waardig)heid, democratische besluitvorming, sociaal idealisme.

Personen die op deze wijze worden gescoord stralen een (zelf)vertrouwen en vriendschap uit zonder dominant te zijn. Ze zijn makkelijk in de sociale omgang en hebben een prettige manier van evenwicht weten te vinden tussen luisteren en praten dat als uiterst comfortabel overkomt. Ze zijn in staat en bereid om een goed gesprek te voeren waarin ze als onpartijdige gesprekspartner onderwerpen vanuit verschillende standpunten benaderen. Ondanks deze objectiviteit hebben ze toch de neiging om eerder de nadruk te leggen op relationele aspecten en goede verhoudingen met anderen dan puur intellectuele discussies te voeren of het bedenken van strategieën om taakproblemen op te lossen.

Beeldvorming van: ORC, en ELF

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.

Beeldvorming van: NOC

Algemene Beschrijving

Vriendschap, gezelligheid.

Deze mensen hechten veel waarde aan affectie van en voor anderen, aandacht voor anderen, vriendschap. Ze zijn makkelijk en open in de omgang, waardoor ze bij anderen vriendschappelijke reacties oproepen. Ze zijn altijd wel in voor een grap. In de relationele sfeer zijn ze op zoek naar de speciale band met iemand, of sluiten zich aan bij een 'vriendengroep', waarin ze de erkenning, de sociale warmte, vinden waarnaar ze op zoek zijn. Zo'n 'vriendengroep' heeft de neiging om naar de buitenwereld als zeer gesloten over te komen en kwa taakgerichtheid niet altijd erg effectief bezig te zijn. De wens om steun, erkenning te krijgen en te geven kan op een gegeven moment zo sterk worden dat het leidt tot een algemene identificatie met mensen die hulp behoeven. In sommige gevallen is deze wens om anderen te helpen enkel een gedachte. Een gedachte die uiteindelijk niet uitmondt in een daadwerkelijke actie.

Beeldvorming van: TAP

Algemene Beschrijving

Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit.

De gedragskarakteristieken van deze waarde of intentie zijn bijvoorbeeld passiviteit, introvertheid, oncommunicatief, gesloten. De betrokken persoon vertoont bijna geen enkele vorm van participatie, weinig lichamelijke beweging, haast geen non-verbale signalen waaruit enige betrokkenheid of interesse is op te maken. Geen enkel initiatief met betrekking tot de taak of het sociale gebeuren binnen de groep.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

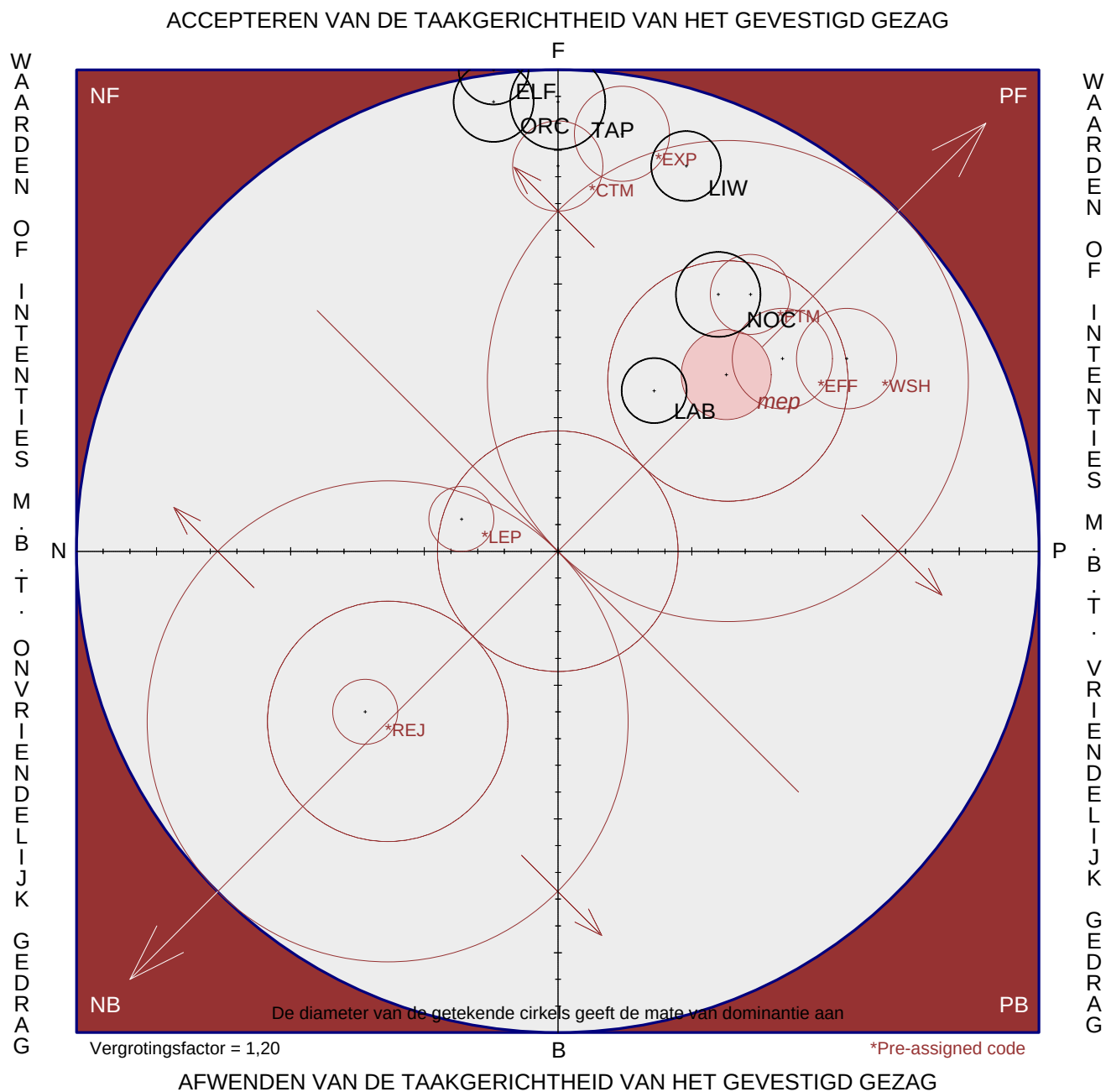
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Personen	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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 TAP

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

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.

Beeldvorming van: *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

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.

Beeldvorming van: *CTM

Algemene Beschrijving

Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven, autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften.

Deze waarden of intenties zien we vaak bij medewerkers in formele managementfuncties. De manier van handelen is assertief, zakelijk, vrij onpersoonlijk en soms zelfs hard en scherp. Kenmerken die een tendens aangeven waarbij het lijkt alsof de betrokkene ongevoelig is voor de individuele, persoonlijke verschillen tussen mensen. Ze geven de voorkeur aan loyaliteit van de groep in plaats van dat medewerkers hun aardig vinden, identificeren zichzelf met organisatie-doelstellingen, hebben een rechtlijnige manier van denken en doen in de trend van 'opdrachten door het management gegeven kunnen op twee manieren uitgevoerd worden; goed of fout'. Alles wat ze doen is procedureel geregeld en formeel goedgekeurd. Ten aanzien van hun medewerkers hebben ze eerder eisen dan verwachtingen. Dit zowel wat betreft de teamoutput als inzet, efficiency, etc.

Beeldvorming van: *FTM

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.

Beeldvorming van: *LEP

Algemene Beschrijving

Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit.

De gedragskarakteristieken van deze waarde of intentie zijn bijvoorbeeld passiviteit, introvertheid, oncommunicatief, gesloten. De betrokken persoon vertoont bijna geen enkele vorm van participatie, weinig lichamelijke beweging, haast geen non-verbale signalen waaruit enige betrokkenheid of interesse is op te maken. Geen enkel initiatief met betrekking tot de taak of het sociale gebeuren binnen de groep.

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 TAP

Beeldvorming van: TAP

Algemene Beschrijving

Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven, autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften.

Deze waarden of intenties zien we vaak bij medewerkers in formele managementfuncties. De manier van handelen is assertief, zakelijk, vrij onpersoonlijk en soms zelfs hard en scherp. Kenmerken die een tendens aangeven waarbij het lijkt alsof de betrokkene ongevoelig is voor de individuele, persoonlijke verschillen tussen mensen. Ze geven de voorkeur aan loyaliteit van de groep in plaats van dat medewerkers hun aardig vinden, identificeren zichzelf met organisatiedoelstellingen, hebben een rechtlijnige manier van denken en doen in de trend van 'opdrachten door het management gegeven kunnen op twee manieren uitgevoerd worden; goed of fout'. Alles wat ze doen is procedureel geregeld en formeel goedgekeurd. Ten aanzien van hun medewerkers hebben ze eerder eisen dan verwachtingen. Dit zowel wat betreft de teamoutput als inzet, efficiency, etc.

Beeldvorming van: NOC, en LIW

Algemene Beschrijving

Conservatief, ordelijk en taakgericht, optimisme, positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking.

Teamleden die dit type benaderen zijn in eerste 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.

Beeldvorming van: ORC, en ELF

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.

Beeldvorming van: LAB

Algemene Beschrijving

Gehoorzaam, gezagsgetrouw, toewijding, trouw, loyaliteit aan de leiding.

Teamleden die aan deze beschrijving voldoen zijn doorgaans meer geïnteresseerd in de specifieke, technische aspecten van de groepstaak waarvoor ze verantwoordelijk zijn dan de onderlinge relaties tussen de leden van de groep. Ze stellen zich afwachtend, ondergeschikt op. Houden er niet van om energie te verspillen aan een eventuele machtsstrijd binnen de groep of het onderhouden van sociale contacten met leidinggevend en of collega's. In hun gedrag hebben ze iets onpersoonlijks, rationeels en zijn niet gauw te vinden voor een leuk verhaal of grap. Ondanks dit alles zijn het zeer effectieve werkers als het gaat om hun deelaspect van de teamoutput.

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

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

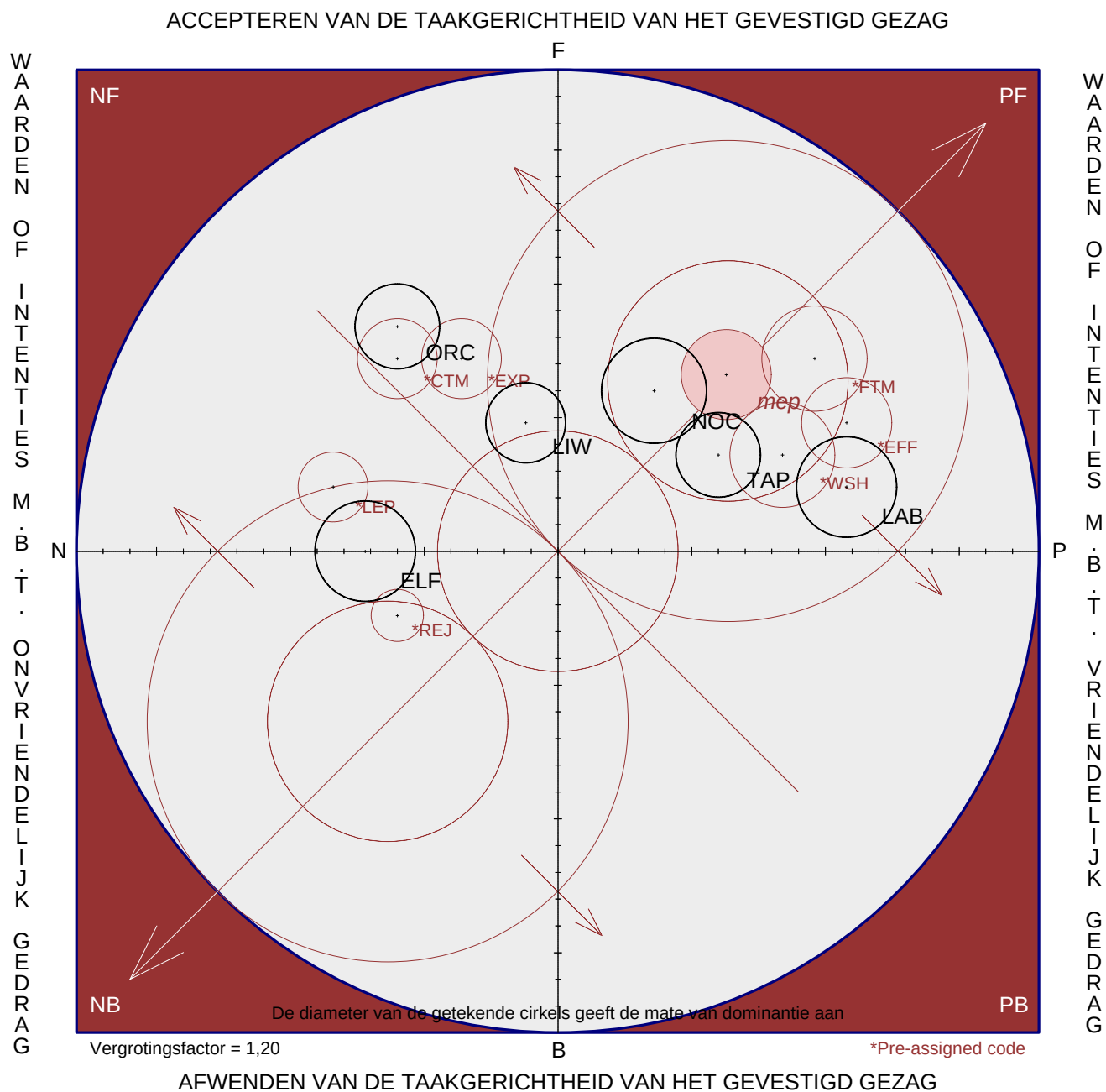
Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

*Pre-assigned code

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
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 LIW

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, 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.

Beeldvorming van: *FTM

Algemene Beschrijving

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

Teamleden met deze waarden of intenties hebben een modus gevonden in: -1- doorgaans actief met hun plannen en ideeën bezig zijn; binnen het team activiteiten opzetten en opstarten, waarbij zowel de groepsleden persoonlijk, maar ook het team als geheel, aangesproken worden op inzet, initiatief en creativiteit. -2- doorgaans door iedereen aardig gevonden worden en anderen aardig vinden. -3- een hoge mate van taakgerichtheid vertonen. Ze zijn op een buitengewone manier in staat om de groep op een hoog 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.

Beeldvorming van: *CTM, en *EXP

Algemene Beschrijving

Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie.

Medewerkers die hoog scoren op deze waarden of intenties laten doorgaans een gedrag zien dat legalistisch overkomt, het in alles gelijk willen hebben, overal een antwoord op hebben. (Dit terwijl deze personen niet de bedoeling hebben om dominant aanwezig te zijn.) Het ondergeschikt maken van individuele, persoonlijke belangen aan die van de organisatie wordt door collega's nog wel eens opgevat als het zichzelf op een overduidelijke manier voor willen doen als de ideale medewerker. Iemand kan zoveel nadruk leggen op het idee dat alles perfect gedaan moet worden dat het effect kan zijn dat anderen zich ondergewaardeerd en nutteloos gaan voelen. Het is moeilijk om het eigen belang op zo'n wijze ondergeschikt te maken aan organisatiedoelen dat anderen niet direct het idee krijgen dat wat hij of zij doet goed is en wat zij doen fout of slecht is. Dit is feitelijk de uiteindelijke indruk die deze mensen op anderen hebben.

Beeldvorming van: *LEP

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.

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Afzondering, passieve afwijzing van populariteit.

Het gedrag van deze personen neigt naar introversie. Ze hebben iets zwaarmoedigs in hun doen en laten, depressief en soms wrokkig. Het feit dat ze door deze houding snel buiten de groep worden geplaatst doen ze af met een rationele uitspraak alsof ze op sociaal contact helemaal geen prijs op stellen. Ze ervaren de wereld als bedreigend. Een wereld die hun onrecht aandoet. Dit past in hun beeldvorming, ze zijn toch ook nullen. Deze negatieve spiraal heeft als gevolg dat deze mensen niet meer willen opvallen of zichzelf profileren; bijvoorbeeld door mooie kleren, auto's, een eigen huis, etc. Een sterkere vorm is het zichzelf daadwerkelijk onattractief maken, het uiterlijk verwaarlozen, geen verantwoordelijkheden meer durven en kunnen oppakken, zich ziek melden. Een beeld wat zorgwekkend is, doch binnen het kader van dit rapport niet verder is uitgewerkt. Als leidinggevende is dit haast niet zelf meer te begeleiden en professionele hulp is doorgaans dan ook noodzakelijk.

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

Beeldvorming van: LAB

Algemene Beschrijving

Populariteit en sociaal succes, teamwork gebaseerd op solidariteit.

Teamleden met deze waarden of intenties laten een warm, open, actief sociaal gedrag naar de ander zien. Lijken vol zelfvertrouwen en voelen zich zeer betrokken bij en in staat tot het leiden van de groep in een situatie waarin het aankomt op inzet en teamspirit. Gewoonlijk leggen ze eerder de nadruk op de onderlinge sfeer en de relationele aspecten binnen de groep dan het structureren en coördineren bij de realisatie van de groepstaken. Het optreden heeft soms een natuurlijke 'diplomatieke' en 'sociaal-bewogen' uitstraling. Ze krijgen snel de aandacht, worden doorgaans door de meeste mensen aardig gevonden. Vaak zijn ze in de groep meer populair dan de meest effectieve leider.

Beeldvorming van: NOC

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: ELF

Algemene Beschrijving

Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen.

Mensen die vanuit deze waarden of intenties handelen worden vaak door hun sociale omgeving gezien als dominerend, agressief en zelfs 'bedreigend' naar andere teamleden. Ze kunnen moeilijk omgaan met gevoelens en stralen een minachtende houding uit naar zaken als bijvoorbeeld zwakheid, gevoeligheid en tederheid. Dit soort tendenties laten ze niet bij zichzelf toe en hebben dan ook de neiging om anderen aan te vallen of belachelijk te maken die wel vanuit een sensitieve en open wijze te wereld benaderen. Ze geloven dat 'survival of the fittest' de wet van de jungle is. De wereld waarin wij leven en werken is in hun ogen een jungle. Daadkrachtig, sterk optreden en handelen is noodzakelijk om hierin te overleven. Diegenen die zwak zijn en enkel vanuit hun ethische waarden en normen handelen roepen het zelf op dat ze uiteindelijk als 'onkruid' gewied zullen worden.

Beeldvorming van: TAP

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.

Beeldvorming van: LIW

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.

Beeldvorming van: ORC

Algemene Beschrijving

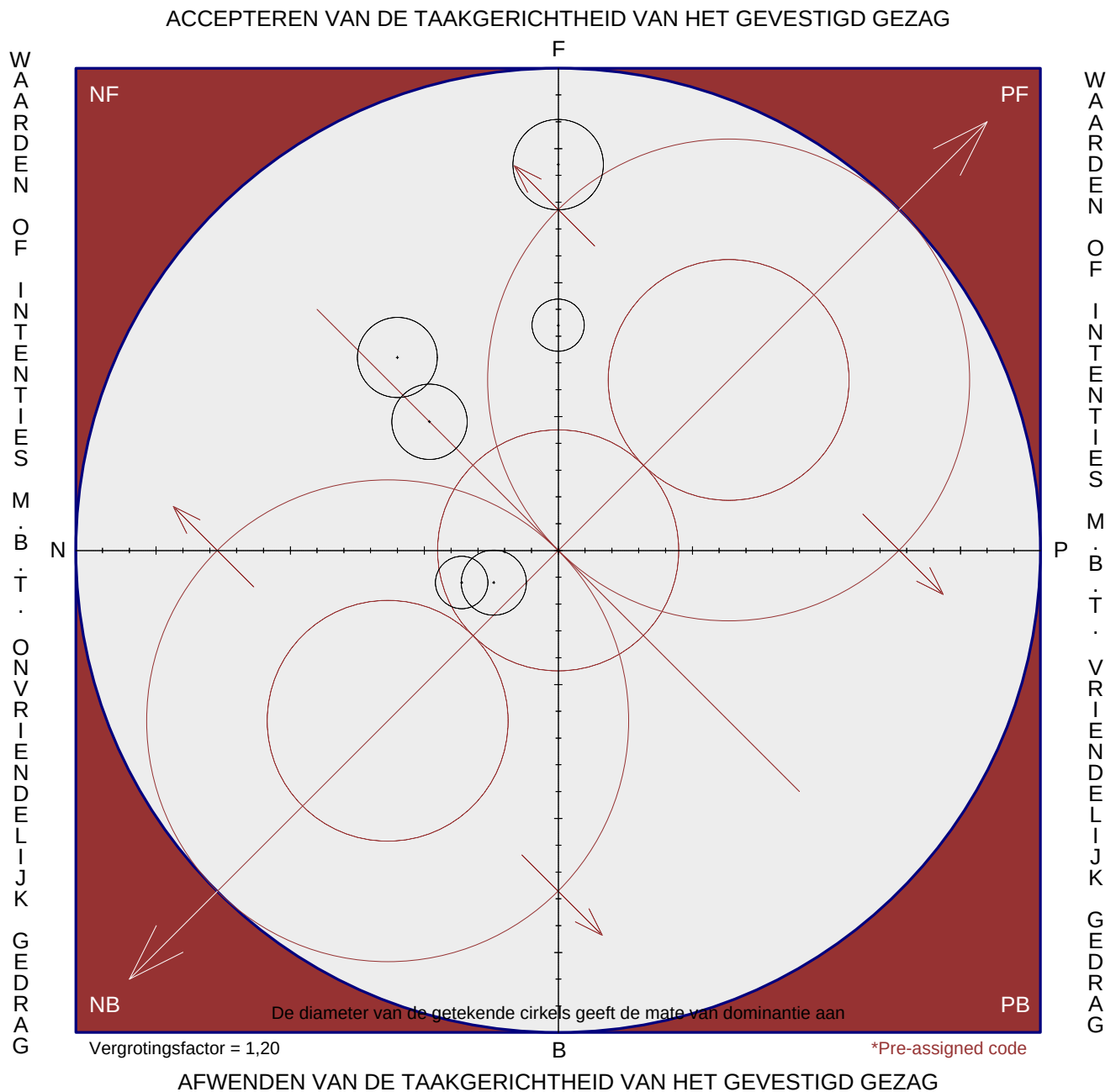
Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie.

Medewerkers die hoog scoren op deze waarden of intenties laten doorgaans een gedrag zien dat legalistisch overkomt, het in alles gelijk willen hebben, overal een antwoord op hebben. (Dit terwijl deze personen niet de bedoeling hebben om dominant aanwezig te zijn.) Het ondergeschikt maken van individuele, persoonlijke belangen aan die van de organisatie wordt door collega's nog wel eens opgevat als het zichzelf op een overduidelijke manier voor willen doen als de ideale medewerker. Iemand kan zoveel nadruk leggen op het idee dat alles perfect gedaan moet worden dat het effect kan zijn dat anderen zich ondergewaardeerd en nutteloos gaan voelen. Het is moeilijk om het eigen belang op zo'n wijze ondergeschikt te maken aan organisatiedoelen dat anderen niet direct het idee krijgen dat wat hij of zij doet goed is en wat zij doen fout of slecht is. Dit is feite de uiteindelijke indruk die deze mensen op anderen hebben.

Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *CTM

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

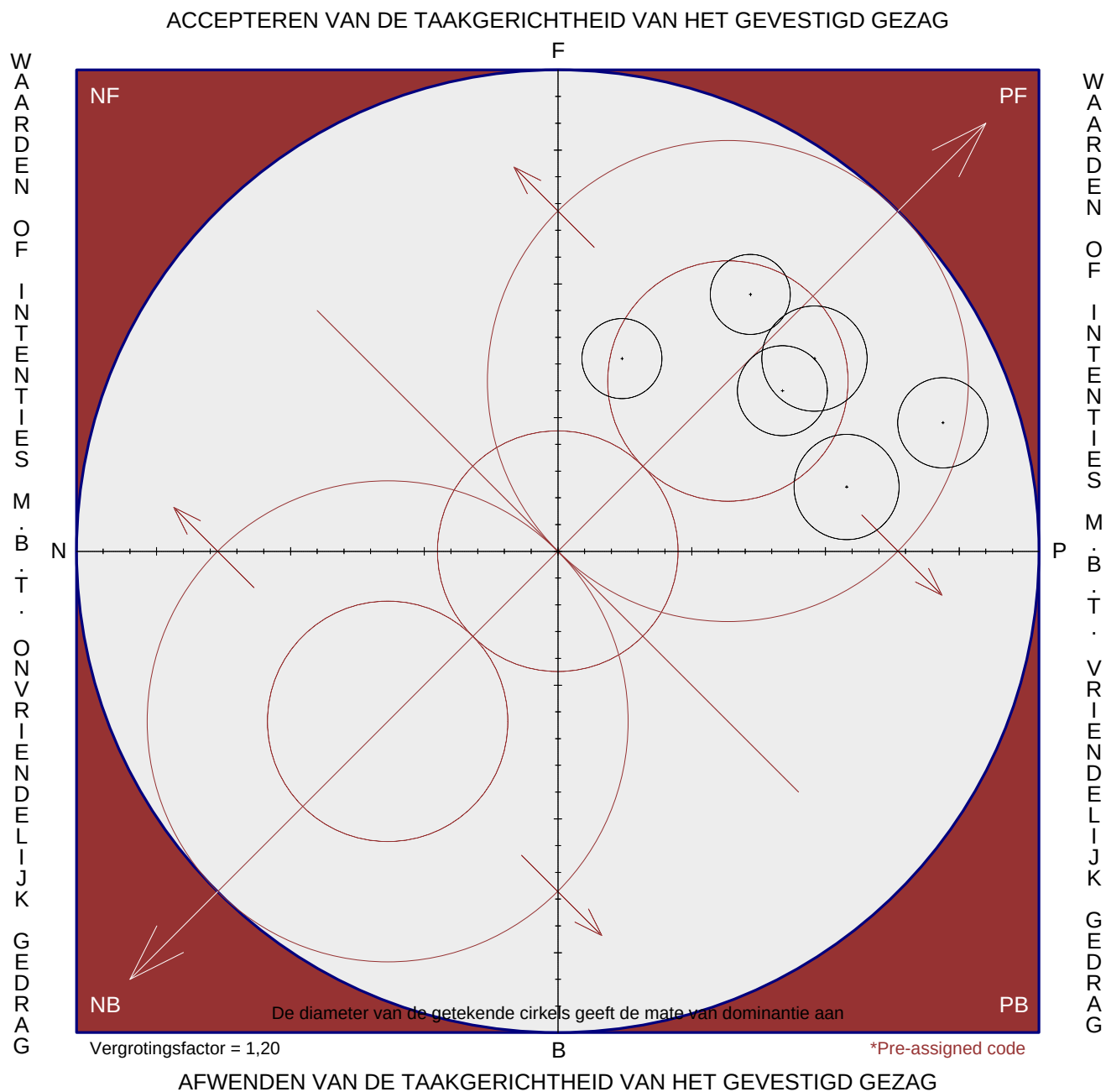
Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *FTM

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



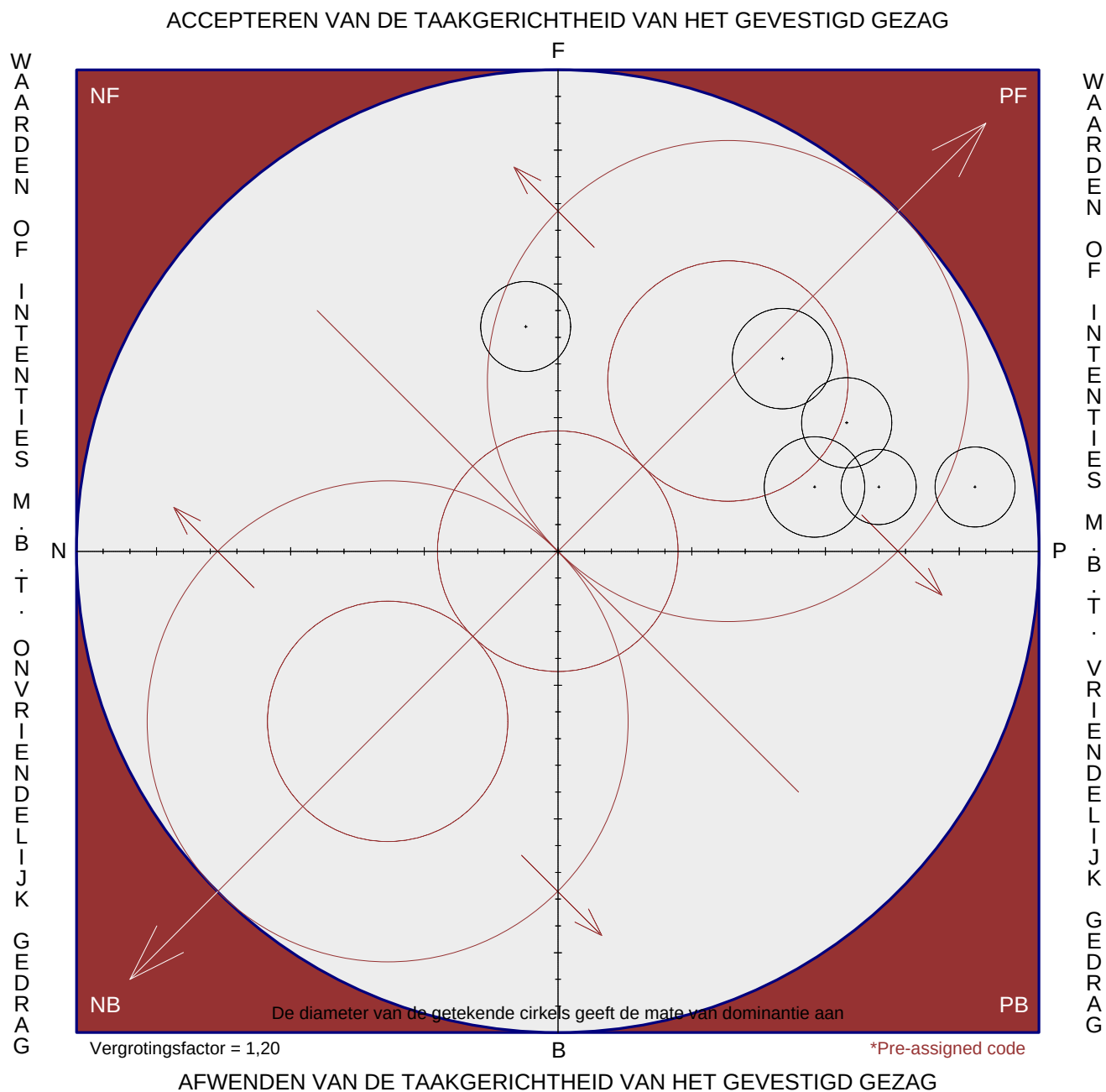
Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *LEP

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *EFF

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

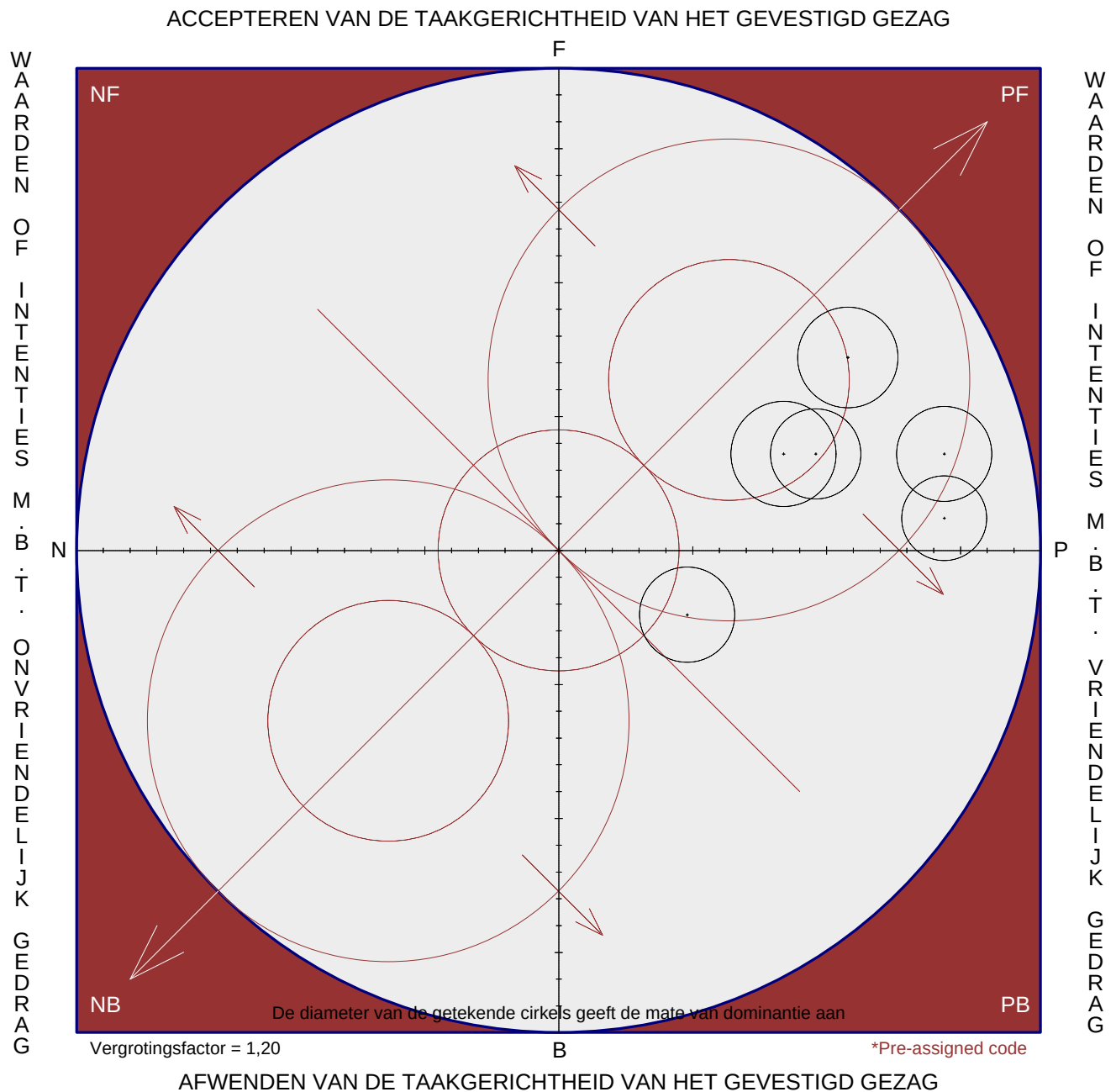
Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *WSH

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

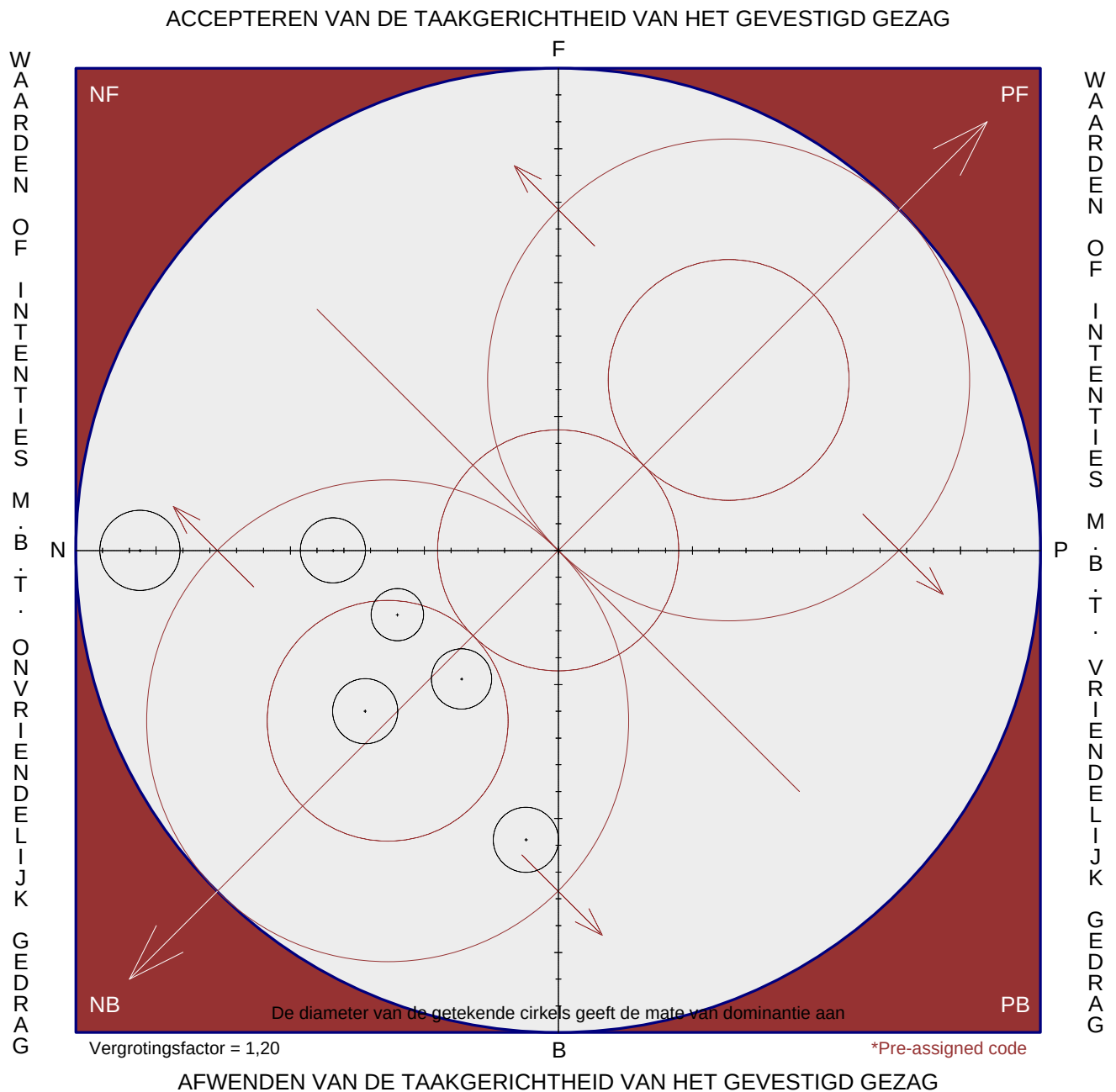
Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *REJ

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *EXP

Rapport voor: Sample Team
Optimaliseren van Teamoutput
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Sample Team
 Optimaliseren van Teamoutput
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

