

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

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

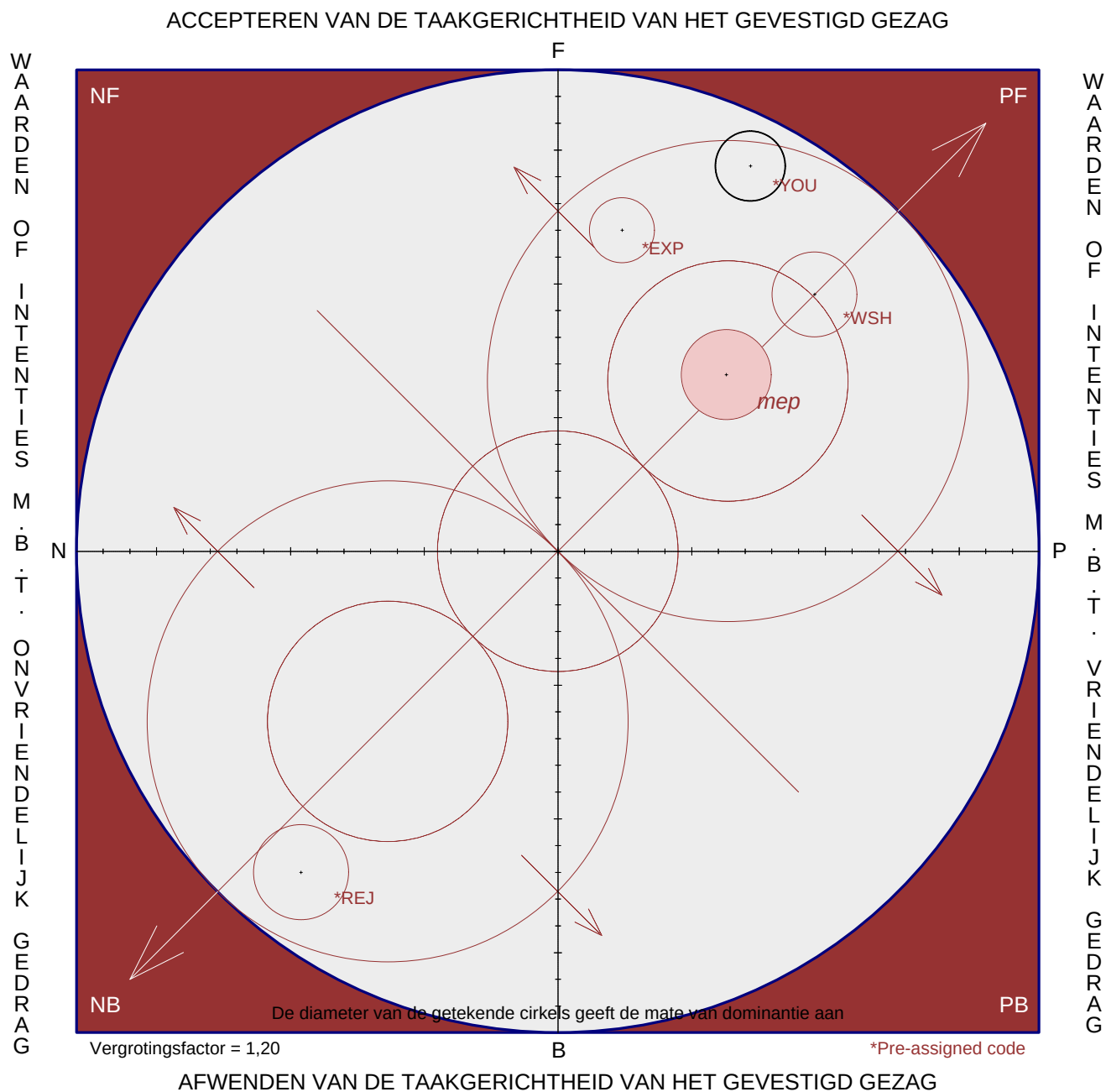
Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Personen	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
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 YOU

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

Beeldvorming van: *REJ

Algemene Beschrijving

Actief afzetten tegen het team, de taak, de leiding.

Deze waarden of intenties vinden we vaak terug achter het gedrag wat zich uit in het symbolisch- of daadwerkelijk ataqueren van de gangbare waarden en normen binnen de groep door deze belachelijk te maken. Constant zijn er pogingen om zichzelf te profileren als fascinerend, opzienbarend, vernieuwend. Dit alles om door op een egocentrische, extravagante wijze van doen en laten, als bijvoorbeeld kleding of haardracht en spraak, aandacht en waardering te krijgen. De implicatie van dit gedrag is wel dat andere teamleden zich daardoor soms als kleurloze, onbeduidende radertjes in een machine gaan voelen.

Een ander achterliggend thema kan zijn dat iemand wil laten zien dat hij of zij onafhankelijk is en macht heeft over het eigen doen en laten. Dat degenen die de leiding hebben niet bij machte zijn om deviant gedrag aan

te pakken, zichzelf niet kunnen verdedigen, niet op kunnen komen voor de belangen van de 'grijze' massa die afhankelijk zijn van de autoriteit. Kortom, dat de leiders niet het vertrouwen waard zijn dat ze wordt toegedicht. De rebel presenteert zichzelf binnen de groep vaak als beter alternatief voor de bestaande leiding. Ze zoeken binnen het team contact met de groepsleden die buiten het groepsgebeuren dreigen te vallen om draagkracht te vinden voor hun ideeën.

Beeldvorming van: *WSH

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: *EXP

Algemene Beschrijving

Gehoorzaam, gezagsgetrouw, loyaal, toegewijd aan de organisatie.

Teamleden die op deze wijze gescoord worden komen over als ondergeschikt, afwachtend, expressieloos. Ze onderdrukken hun gevoelens, waardoor haast niet te merken is of ze iets nu leuk vinden of juist vervelend. Eigenlijk weet je nooit wat ze ergens van vinden. Weinig gevoel voor humor. In hun relaties met anderen nemen ze een neutrale houding aan, waarbij ze zorgvuldig hun woorden kiezen om geen verkeerde indruk te wekken. Dezelfde voorzichtigheid nemen ze in acht bij hun werk. Het zijn rustige mensen, praten weinig, werken hard.

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

Beeldvorming van: *YOU

Algemene Beschrijving

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

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

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

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

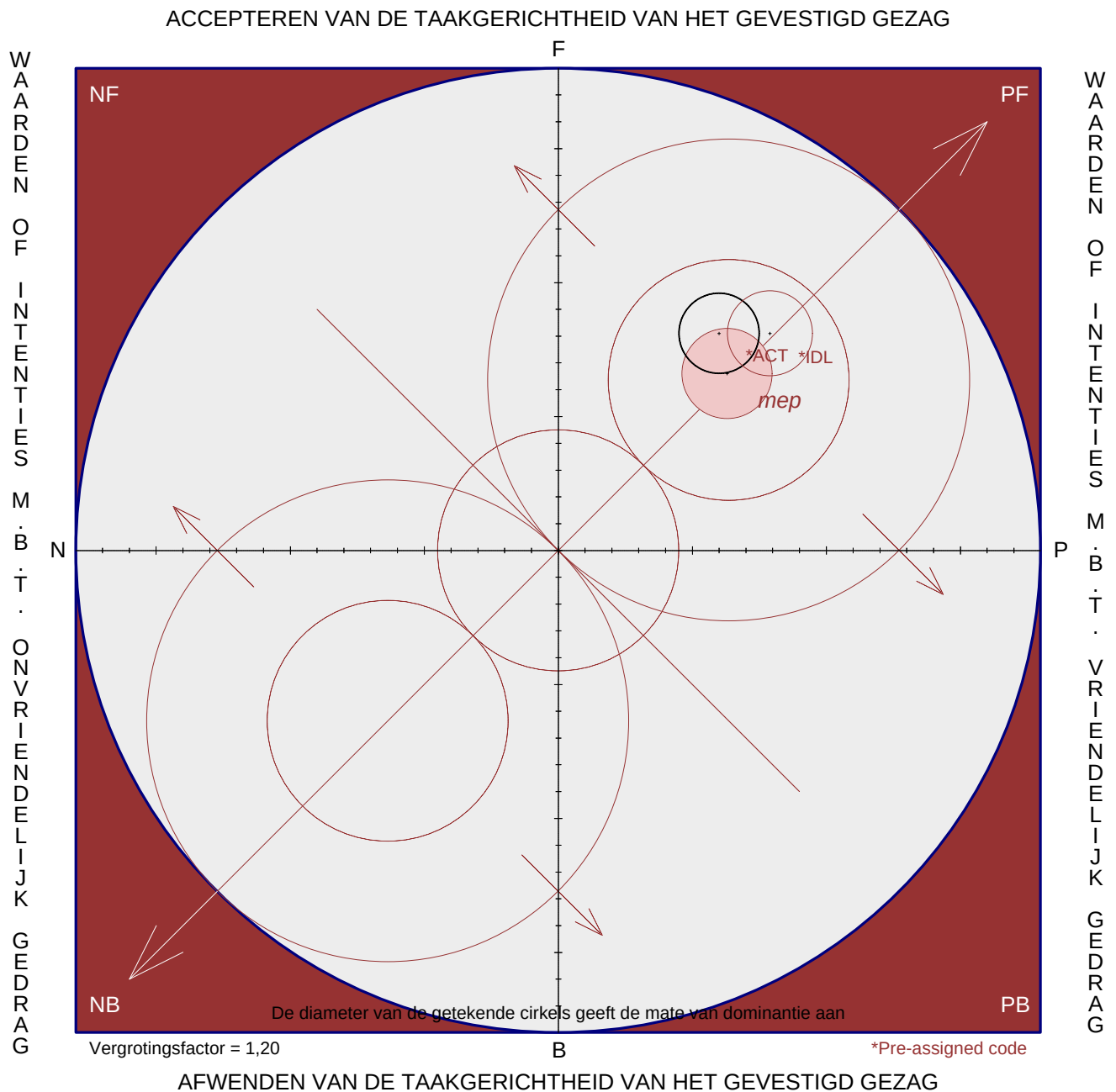
Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Personen	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Pre-assigned code

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales Rapport

Ten aanzien van het Bales Rapport bij het Velddiagram

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

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

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

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

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

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

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

Beeldvorming van: *IDL

Algemene Beschrijving

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

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.

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

Beeldvorming van: *ACT

Algemene Beschrijving

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

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.

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

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

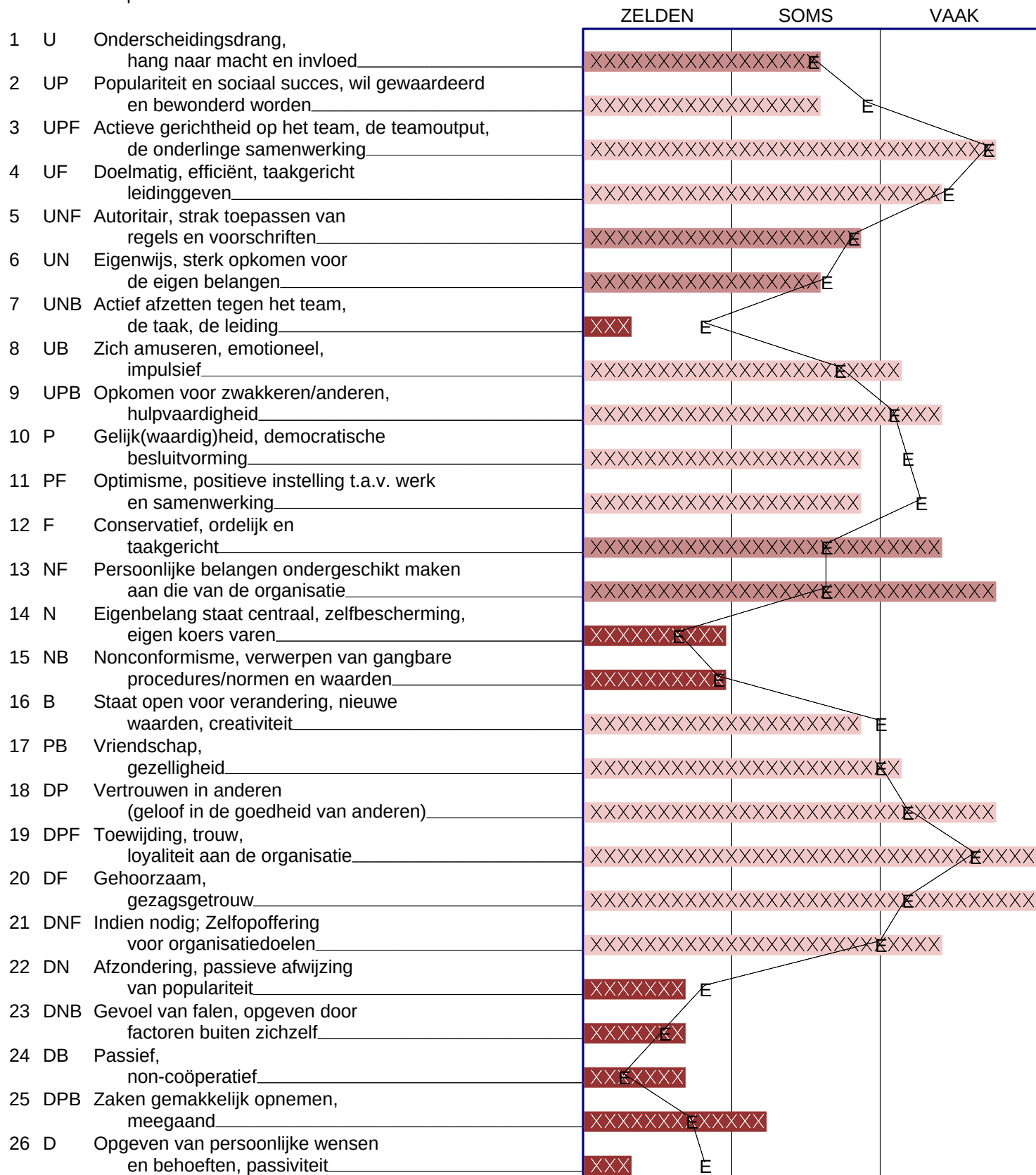
Type: PF

SYMLOG-Score: 1.2U 6.0P 8.2F

Respondenten: 5

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Bargraph Synopsis op: *ACT

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

Bargraph Items

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

Uw scores gerelateerd aan het *optimumprofiel* voor Effectief Teamwork

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

Bales Rapport bij het Bargraph op: *ACT

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

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.

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.

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.

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.

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:

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.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te vaak)

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

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

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

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

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

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

Het zou echter nuttig kunnen zijn wanneer de groep als geheel voorzichtig probeert uit te vinden of een optimistische en positieve instelling ten aanzien van werk en samenwerking inderdaad binnen uw groep eerlijk wordt beloond. Samenwerking is niet aantrekkelijk als men het gevoel heeft mee te doen aan een

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

zaak waar een ander het meeste profijt van heeft. Met andere woorden; zonder een redelijk uitgangspunt voor een eerlijke (gelijke) beloning zijn deze waarden niet realistisch en zouden weinig steun moeten krijgen. Aan de andere kant is het mogelijk dat uw idee van redelijkheid onrealistisch of eenzijdig is.

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

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

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

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

12 F Conservatief, ordelijk en taakgericht (te vaak)

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

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

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

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.

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

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:

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: *IDL

Rapport voor: Pat Sample
Uw leiderschapsprofiel
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

Rapport voor: Pat Sample

Type: PF

SYMLOG-Score: 1.6U 7.9P 8.2F

Respondenten: 5

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork

