

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

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Rapport voor: Sample Group 1

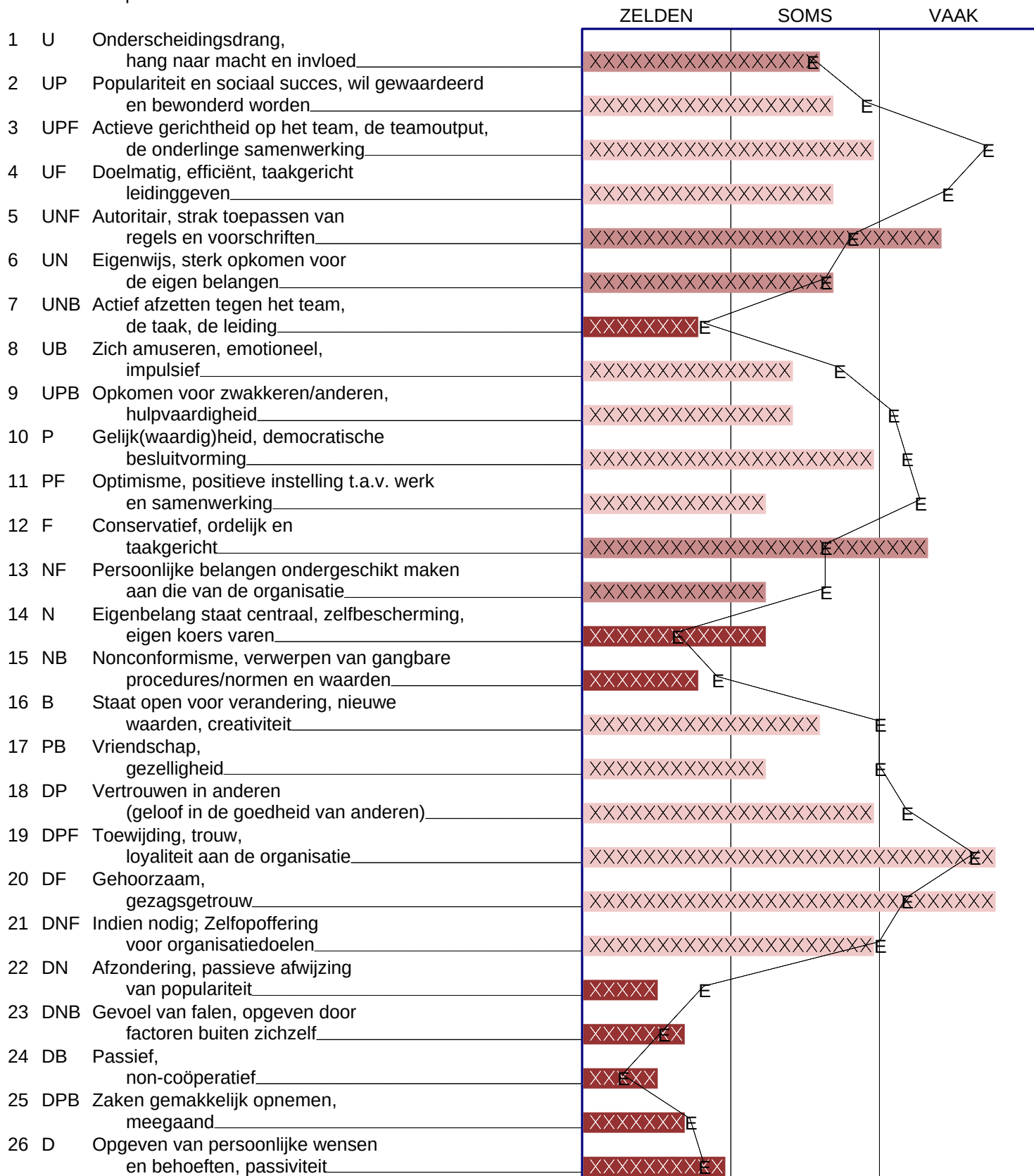
Type: F

SYMLOG-Score: 1.3U 2.9P 7.6F

Respondenten: 10

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 de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Bargraph Synopsis op: *CRI

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

Bargraph Items

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

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

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CRI

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

Waarden of intenties die bijdragen aan Effectief Teamwork

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

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

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

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

8 UB Zich amuseren, emotioneel, impulsief (overeenkomstig)

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

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

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

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

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

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

Het is niet gemakkelijk om zomaar te 'beslissen' dat u anderen vertrouwt. In een team (groep) of organisatie wordt dat grotendeels bepaald door het feit of de groepsleden hun betrouwbaarheid hebben bewezen. Uw groep of organisatie blijkt deze stevige basis van teamsolidariteit te bezitten. Hoewel er binnen de groep niet veel over wordt gepraat, is teamsolidariteit fundamenteel aanwezig.

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

In hoeverre deze waarden of intenties worden gerealiseerd is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep of organisatie als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd, dan is dit een magische combinatie. Het leidt tot grote inspanning en het bevredigt verlangens.

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (overeenkomstig)

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

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

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

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (te vaak)

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

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

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

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

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

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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.

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.

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

er wel voldoende te belonen valt. Zal beter teamwork leiden tot grotere voldoening en resultaat of is een meer fundamentele verandering nodig.

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

Weerstand tegen verandering kan vele oorzaken hebben. Er zijn altijd gevestigde belangen die dingen onveranderd willen laten. Maar vrijwel alle groepsleden en delen van de organisatie 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 of zelfs de gehele organisatie vroeg of laat verontrusten. Rollen zullen veranderen, relaties tot bepaalde personen zullen wijzigen en ook vijandigheid zal op andere zaken worden gericht.

Daarnaast zullen de beste creatievelingen in bepaalde situaties niet altijd geloofwaardig overkomen. Personen die hoog scoren op creativiteit worden door anderen niet als creatief gezien. Echte creativiteit en meer effectieve procedures zijn meestal moeilijk te vinden.

Dit zijn allemaal redenen waarom waarden of intenties die met verandering te maken hebben, mogelijk laag scoren. Andere redenen kunnen gerelateerd zijn aan angst, de behoefte om zich aan te passen en de vrees voor afkeuring door leidinggevend. Desalniettemin is het duidelijk dat noch de situatie, noch de omstandigheden binnen de groep hetzelfde blijven; enige verandering is onvermijdelijk en tevens gewenst.

Het dilemma van wel of geen verandering kan niet theoretisch worden opgelost. Concrete voorstellen voor veranderingen zouden één voor één kunnen worden behandeld. Kwesties omtrent verandering moeten echter door de hele groep overwogen worden, soms door de hele organisatie, aangezien ze op iedereen invloed zullen hebben. Onderzoek heeft aangetoond dat de voordelen van groepsbeslissingen duidelijk groter zijn ten opzichte van individuele acties. 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 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

Alle groepen leven met een wat wankel evenwicht tussen het handhaven van bestaande methodieken en verandering (16 B versus 12 F). 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 waarden of intenties te veel nadruk krijgt of te rigide wordt.

Indien beide waarden of intenties in hoge mate aanwezig zijn, zou dit een open conflict binnen de groep kunnen aangeven; het duidt in ieder geval op grote zorg en mogelijk verwarring. Als de polarisatie escaleert, wordt dit er één tussen de 'autoritairen' versus de 'anti-autoritairen' en de basis van veel andere conflicten.

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

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

De angst dat de overlevingskansen 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 overlevingskansen van de groep of organisatie werkelijk in gevaar is, dan moeten wel de noodzakelijke stappen worden ondernomen.

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

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

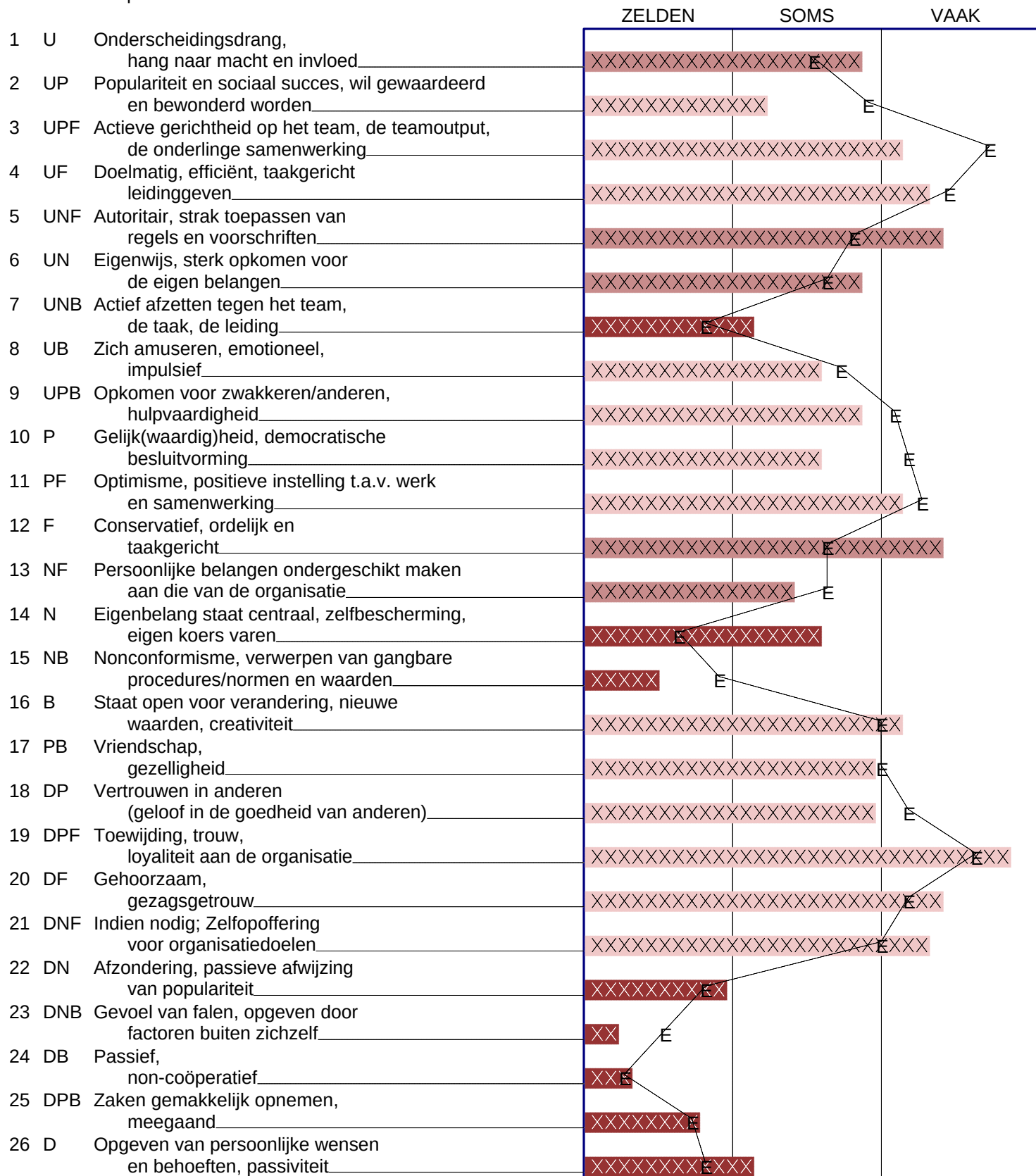
Rapport voor: Sample Group 2

Type: PF SYMLOG-Score: 2.2U 3.5P 8.0F

Respondenten: 10

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 de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Bargraph Synopsis op: *CRI

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		

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CRI

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:

4 UF Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven (*overeenkomstig*)

Bij de leden van uw groep zijn deze waarden of intenties gemiddeld genomen in de ideale mate aanwezig. Het is een prestatie om dit optimum te handhaven, aangezien deze waarden of intenties erg belangrijk zijn voor het meest effectieve teamwork; maar ze zijn niet altijd voor alle groepsleden even bevredigend. Als deze waarden of intenties te veel nadruk krijgen, kunnen ze negatieve reacties uitlokken. Als ze te weinig nadruk krijgen gaat dat ten koste van teamsolidariteit en taakprestatie. Deze waarden of intenties voor effectief management zullen het meest optimale resultaat hebben wanneer uw groep tevens hoog scoort op gelijkwaardigheid en vriendelijkheid.

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

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

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

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

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

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

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. De strategische positie van deze waarde heeft een positief effect op conflicterende waarden of intenties, met name de liberale en de conservatieve waarden of intenties. Het heeft bijna geen negatieve bijverschijnselen. Het wordt lastig wanneer deze waarde niet aanwezig is. Bij uw groep blijkt deze waarde optimaal aanwezig te zijn. Dit is een wezenlijk voordeel.

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

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

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

17 PB Vriendschap, gezelligheid (overeenkomstig)

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

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

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

Het is niet gemakkelijk om zomaar te 'beslissen' dat u anderen vertrouwt. In een team (groep) of organisatie wordt dat grotendeels bepaald door het feit of de groepsleden hun betrouwbaarheid hebben bewezen. Uw groep of organisatie blijkt deze stevige basis van teamsolidariteit te bezitten. Hoewel er binnen de groep niet veel over wordt gepraat, is teamsolidariteit fundamenteel aanwezig.

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

In hoeverre deze waarden of intenties worden gerealiseerd is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep of organisatie als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlind en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd, dan is dit een magische combinatie. Het leidt tot grote inspanning en het bevredigt verlangens.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (overeenkomstig)

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

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

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (overeenkomstig)

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

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

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

geen enkele van de items.

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

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

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.

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.

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

Alle groepen leven met een wat wankel evenwicht tussen het handhaven van bestaande methodieken en verandering (16 B versus 12 F). 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 waarden of intenties te veel nadruk krijgt of te rigide wordt.

Indien beide waarden of intenties in hoge mate aanwezig zijn, zou dit een open conflict binnen de groep kunnen aangeven; het duidt in ieder geval op grote zorg en mogelijk verwarring. Als de polarisatie escaleert, wordt dit er één tussen de 'autoritaire' versus de 'anti-autoritaire' en de basis van veel andere conflicten.

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

geen enkele van de items.

Uw groep of organisatie blijkt voldoende nadruk te leggen op de waarden die soms nodig zijn maar eventueel riskant kunnen worden. De gemiddelden zeggen echter niet alles. Eén of meer groepsleden

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

zouden nog het gevoel kunnen hebben dat te weinig nadruk wordt gelegd op bepaalde waarden of intenties. Het is de moeite waard om dit uit te zoeken.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

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

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

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

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

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

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Rapport voor: Sample Group 1

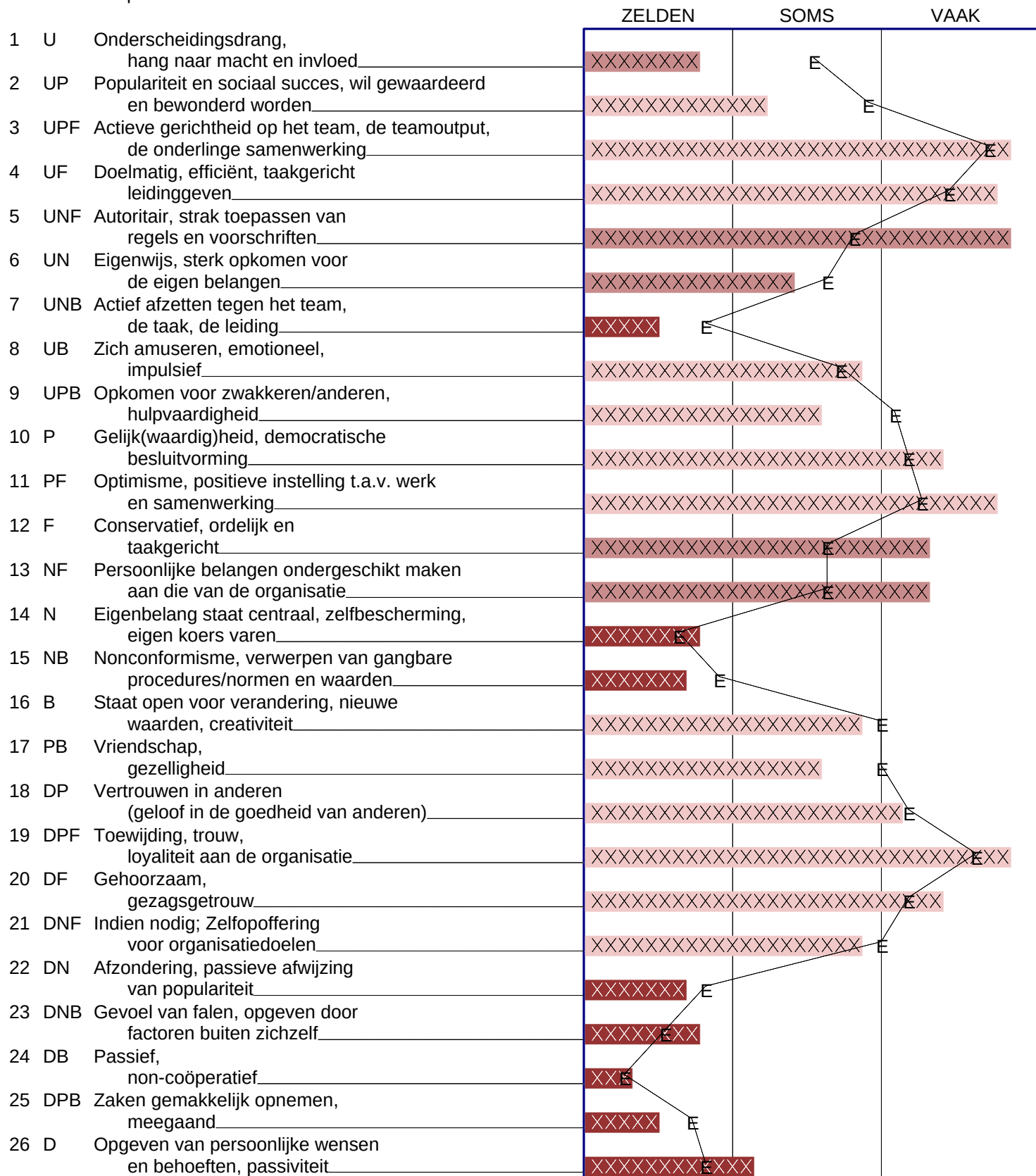
Type: PF

SYMLOG-Score: 2.1U 4.9P 10.8F

Respondenten: 10

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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Bargraph Synopsis op: *FUI

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: *LPI

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
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 van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst* productief is?**

Rapport voor: Sample Group 1

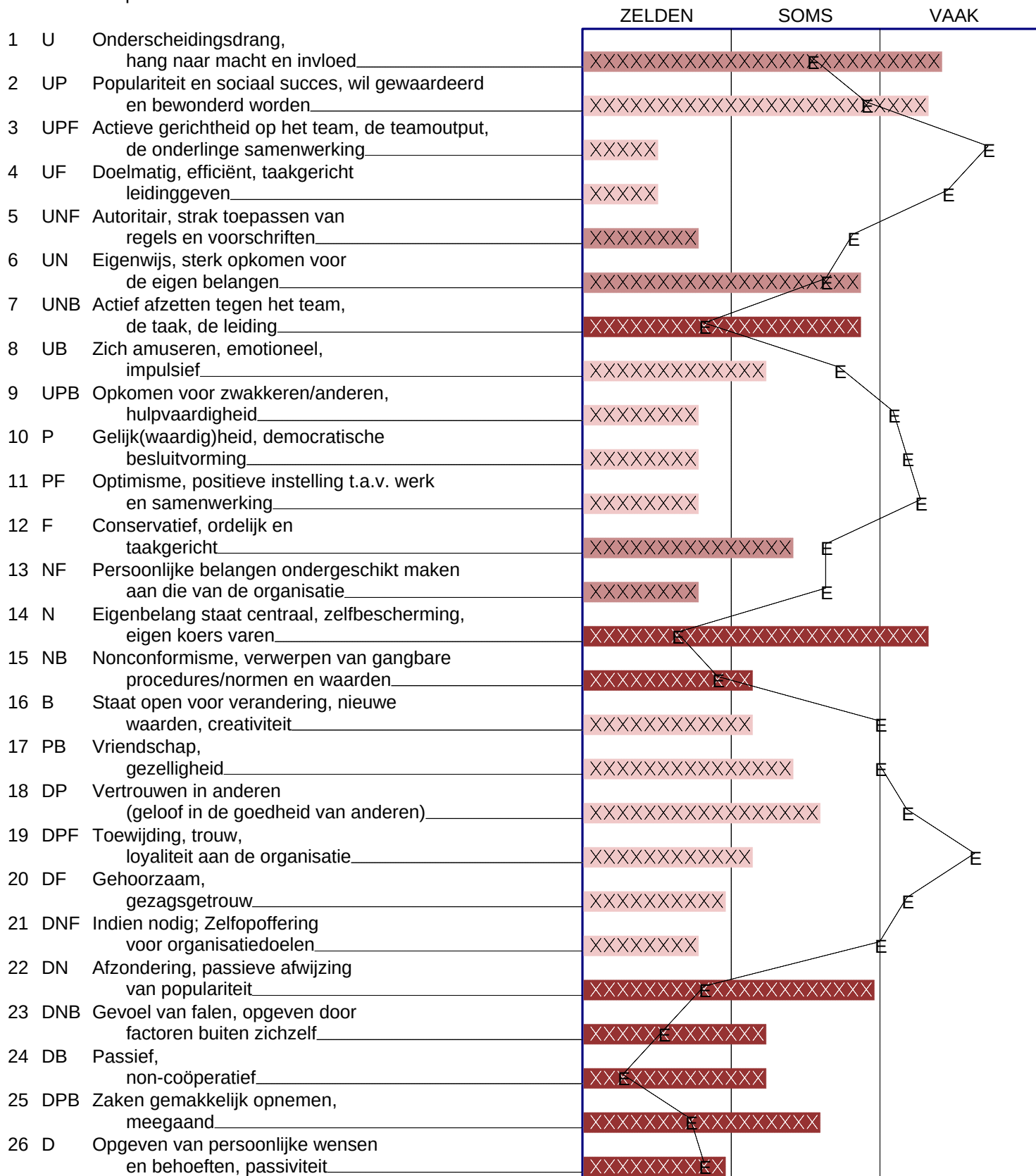
Type: Ø

SYMLOG-Score: 0.6U 1.6N 3.1B

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

Respondenten: 10

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn bepalend voor het gedrag van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst productief* is?**

Bargraph Synopsis op: *LPI

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: *EFI

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

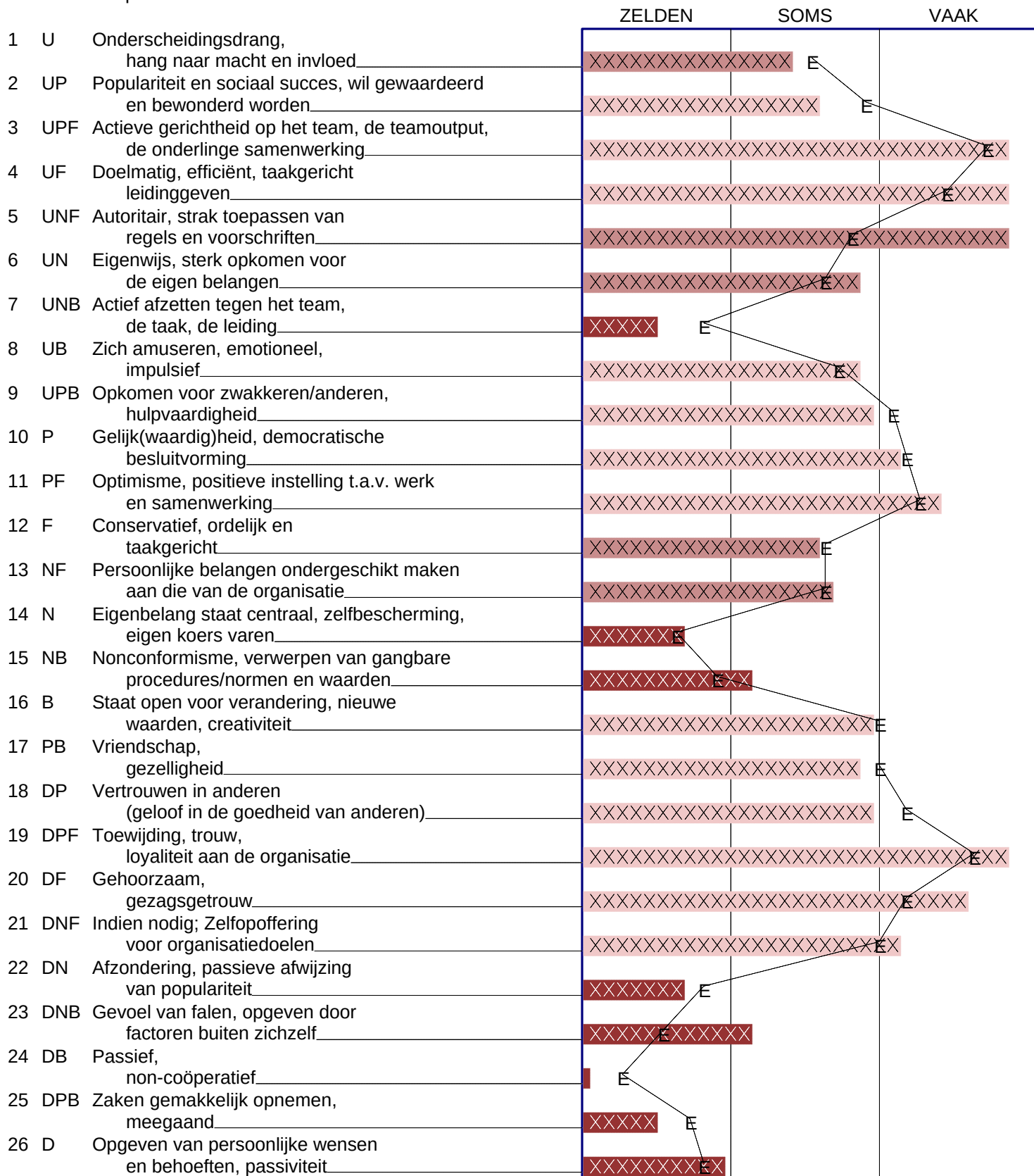
Rapport voor: Sample Group 1

Type: UPF SYMLOG-Score: 3.3U 4.6P 8.9F

Respondenten: 10

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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

Bargraph Synopsis op: *EFI

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: *FUI

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

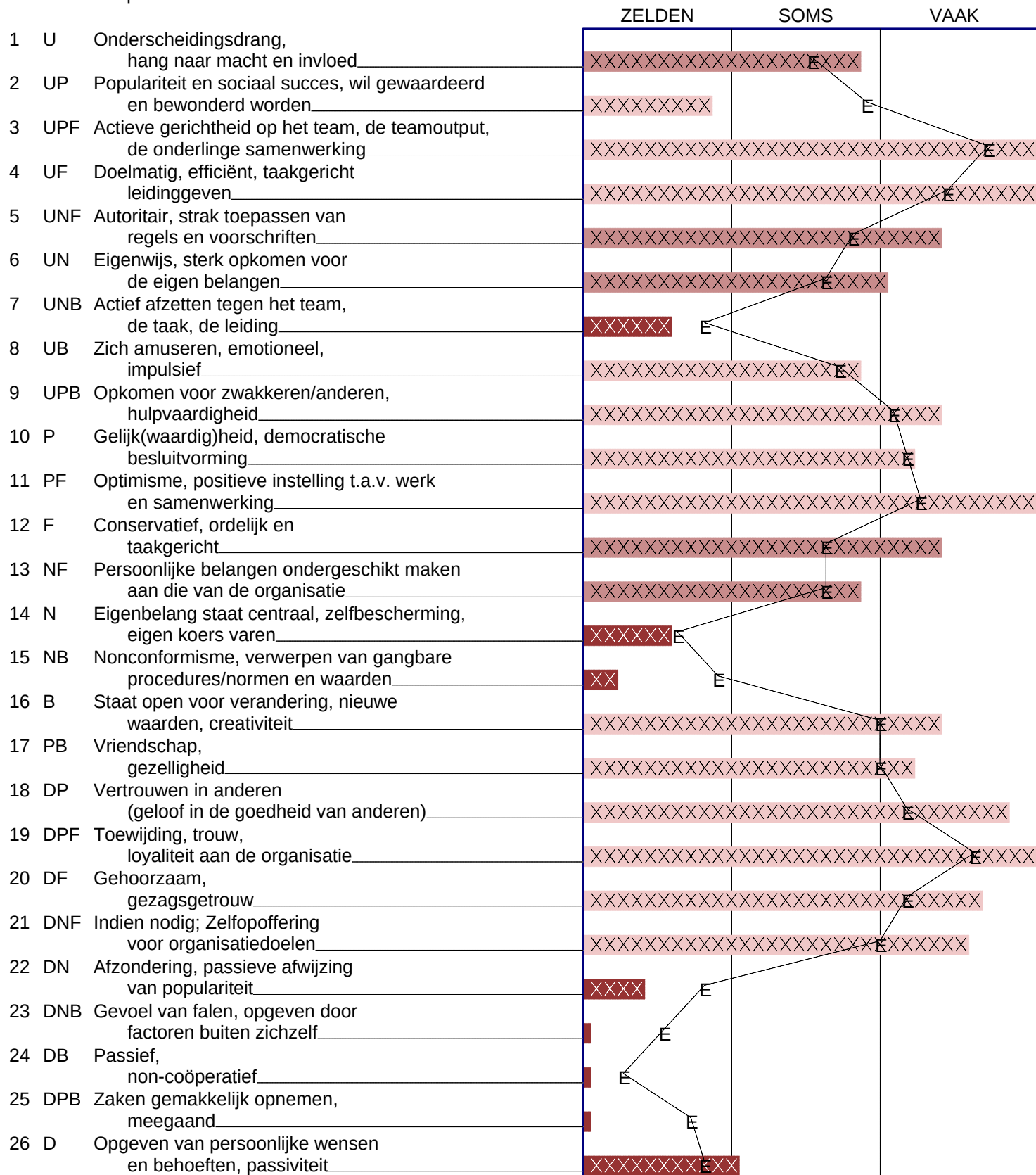
Rapport voor: Sample Group 2

Type: UPF SYMLOG-Score: 3.6U 7.3P 11.5F

Respondenten: 9

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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Bargraph Synopsis op: *FUI

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: *LPI

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
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 van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst* productief is?**

Rapport voor: Sample Group 2

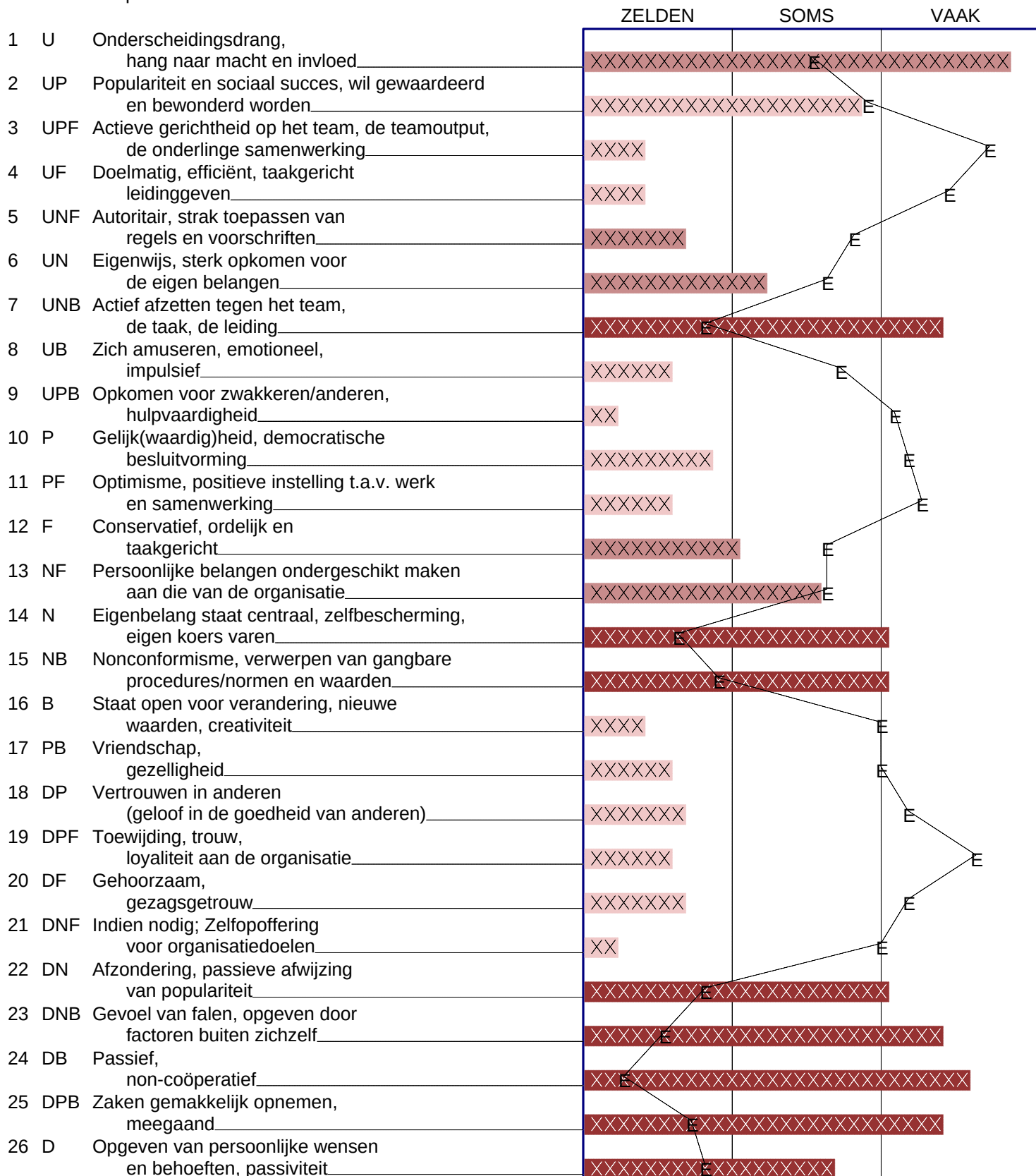
Type: NB

SYMLOG-Score: 1.8D 5.2N 5.9B

Respondenten: 9

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 van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst productief* is?**

Bargraph Synopsis op: *LPI

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: *EFI

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

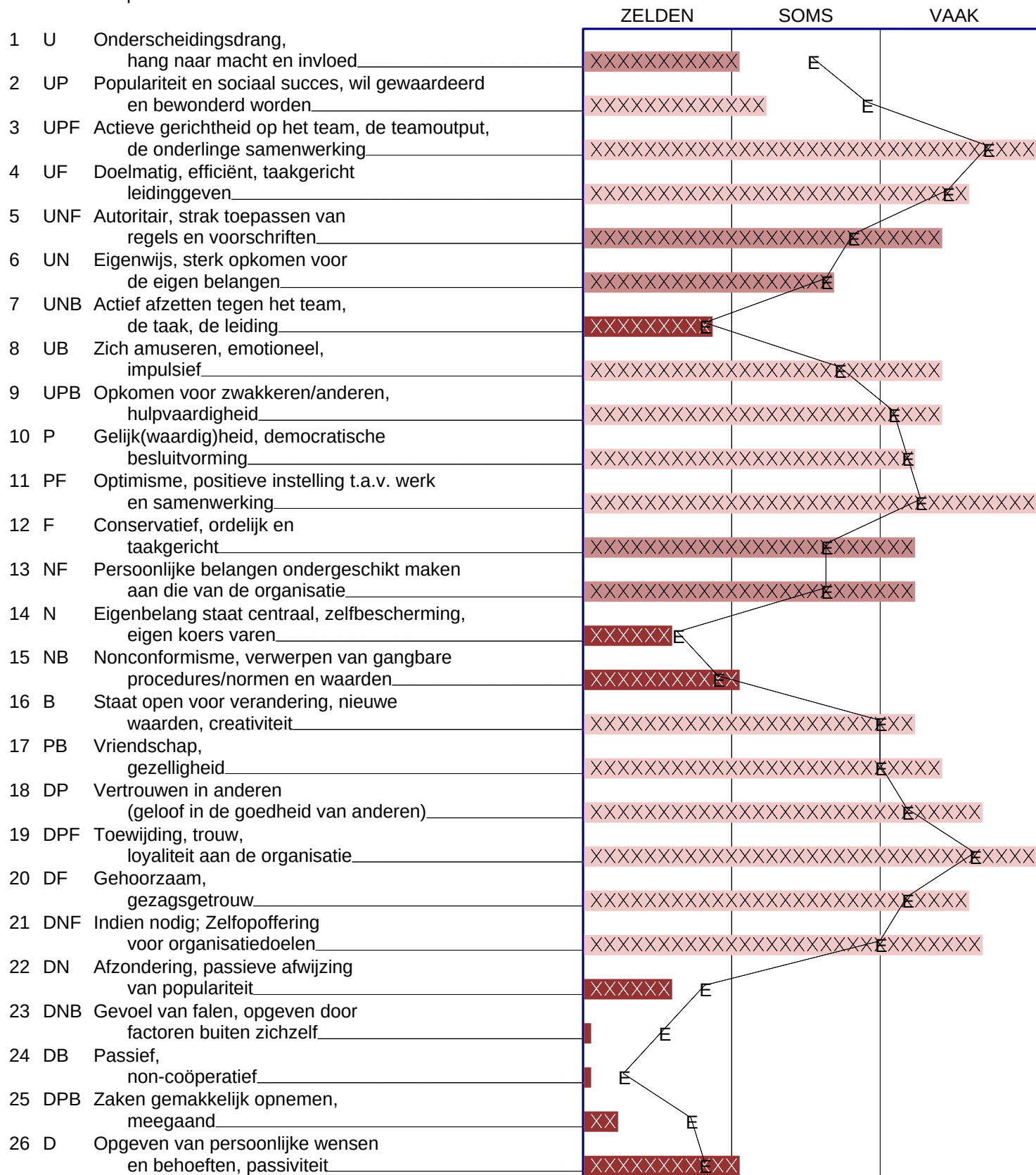
Rapport voor: Sample Group 2

Type: UPF SYMLOG-Score: 3.1U 6.5P 9.7F

Respondenten: 9

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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

Bargraph Synopsis op: *EFI

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	

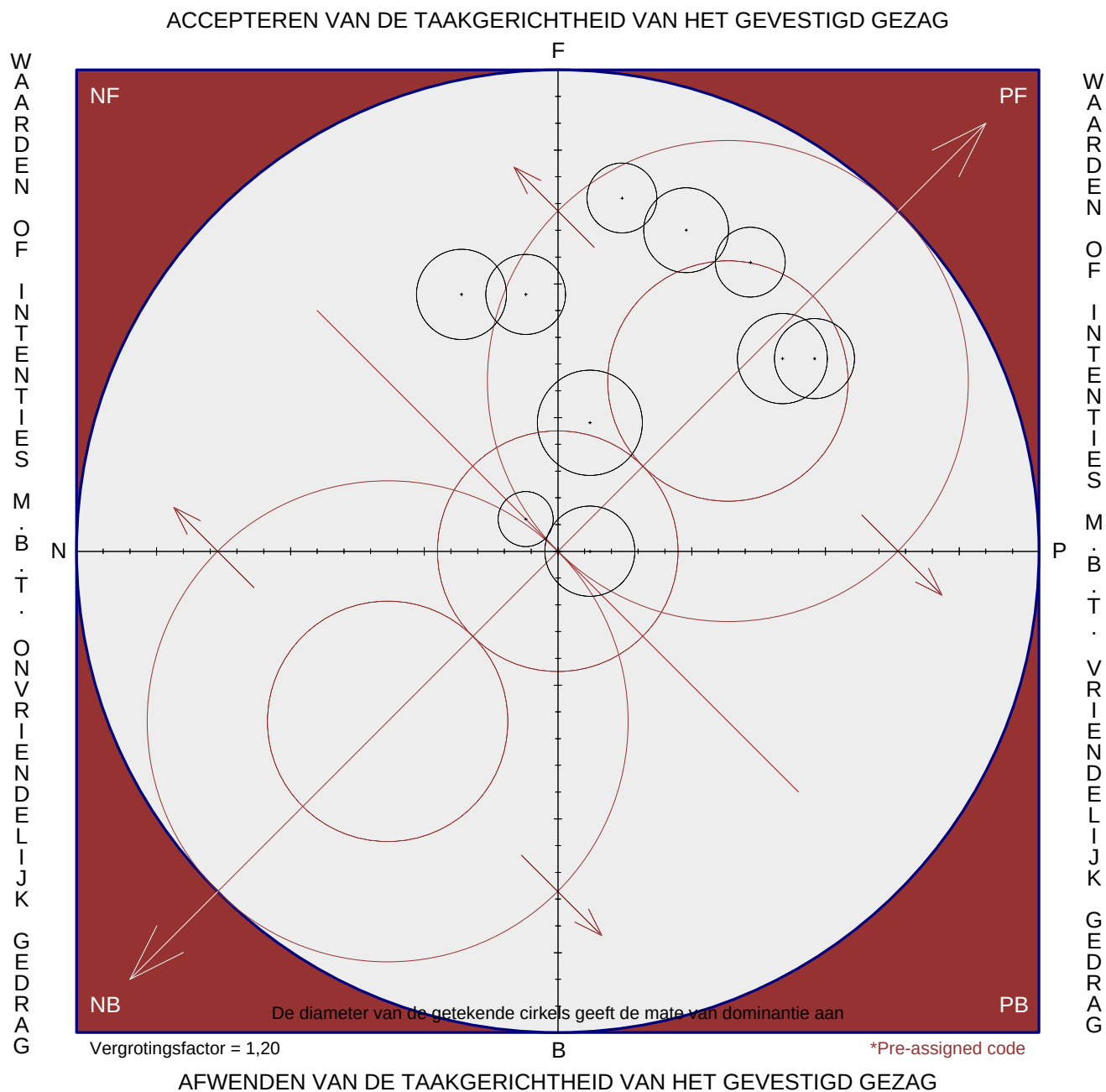
Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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		

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

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Sample Group 1
 Integratie van verschillende groepen
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

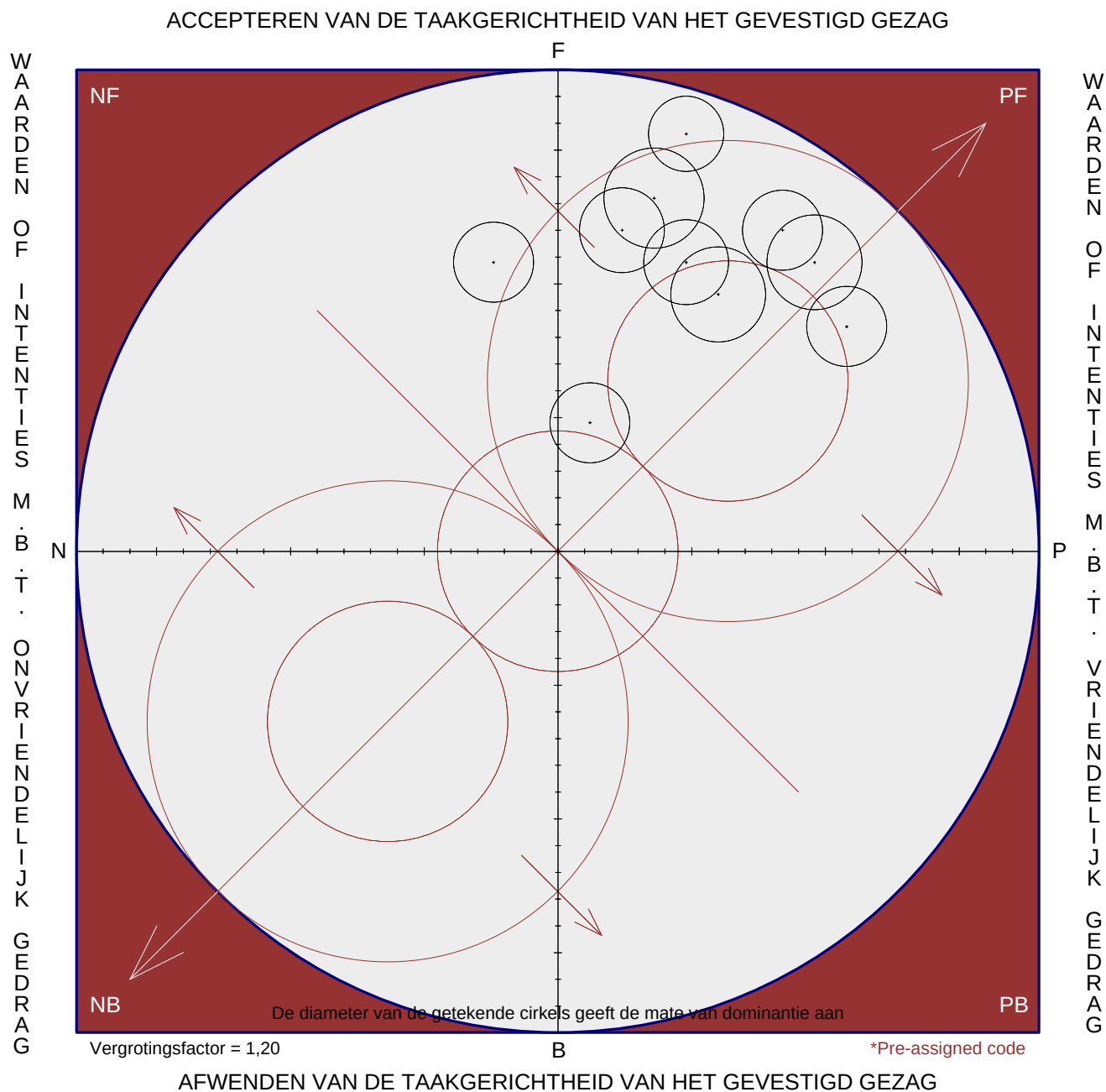


Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *FUI

Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

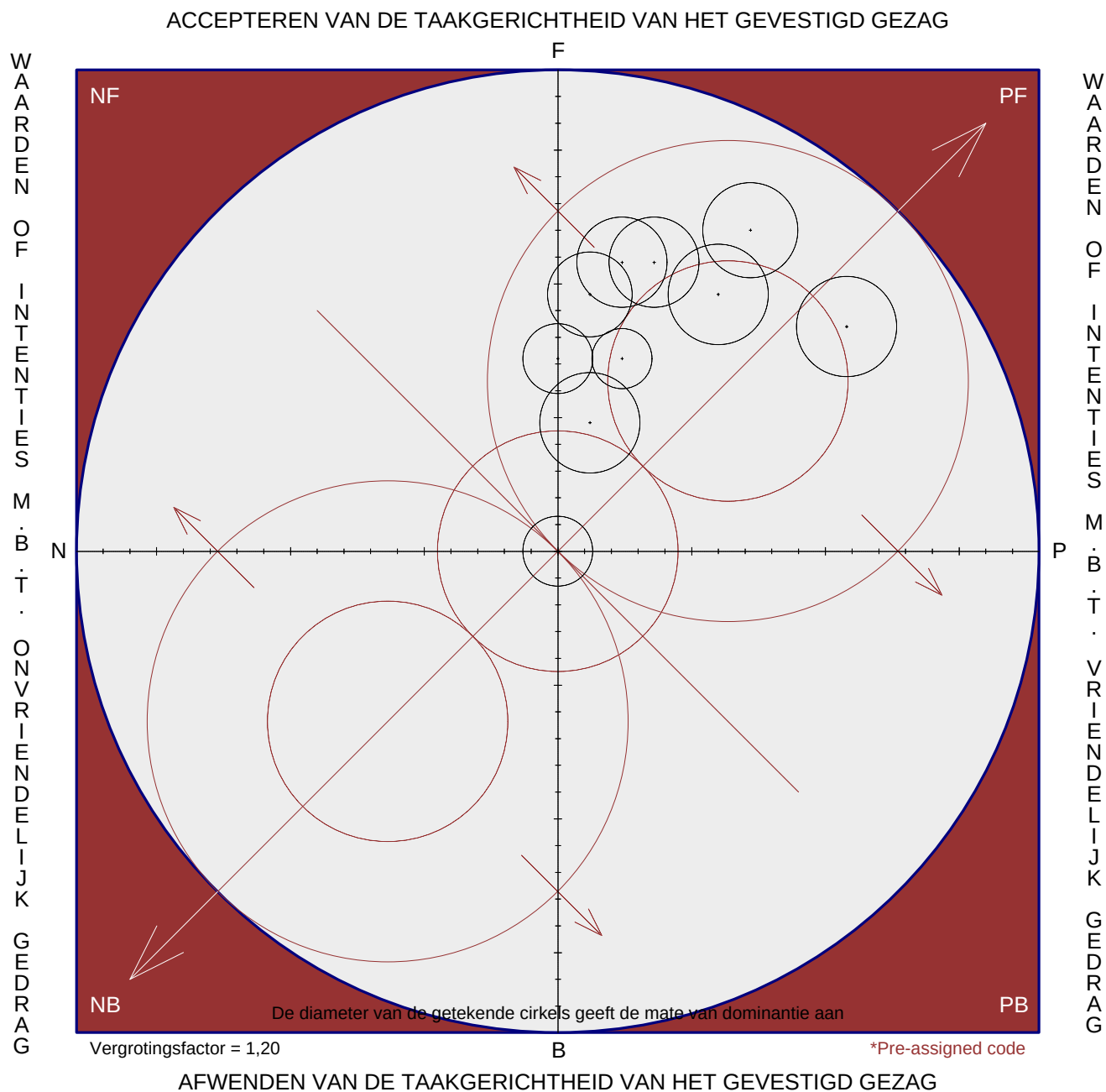
Rapport voor: Sample Group 1
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport voor: Sample Group 2
 Integratie van verschillende groepen
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

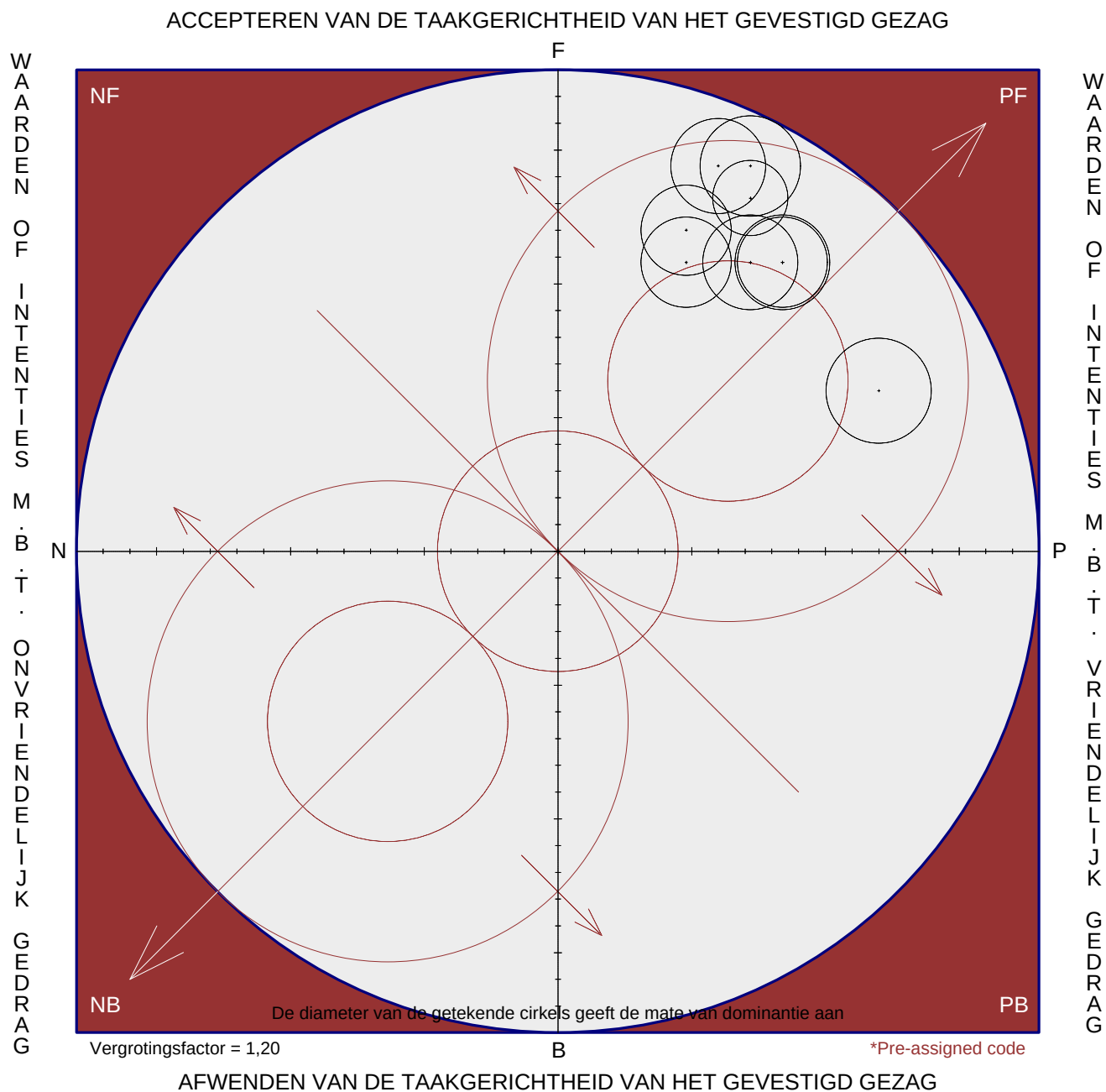


Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *FUI

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Rapport voor: Sample Group 2
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

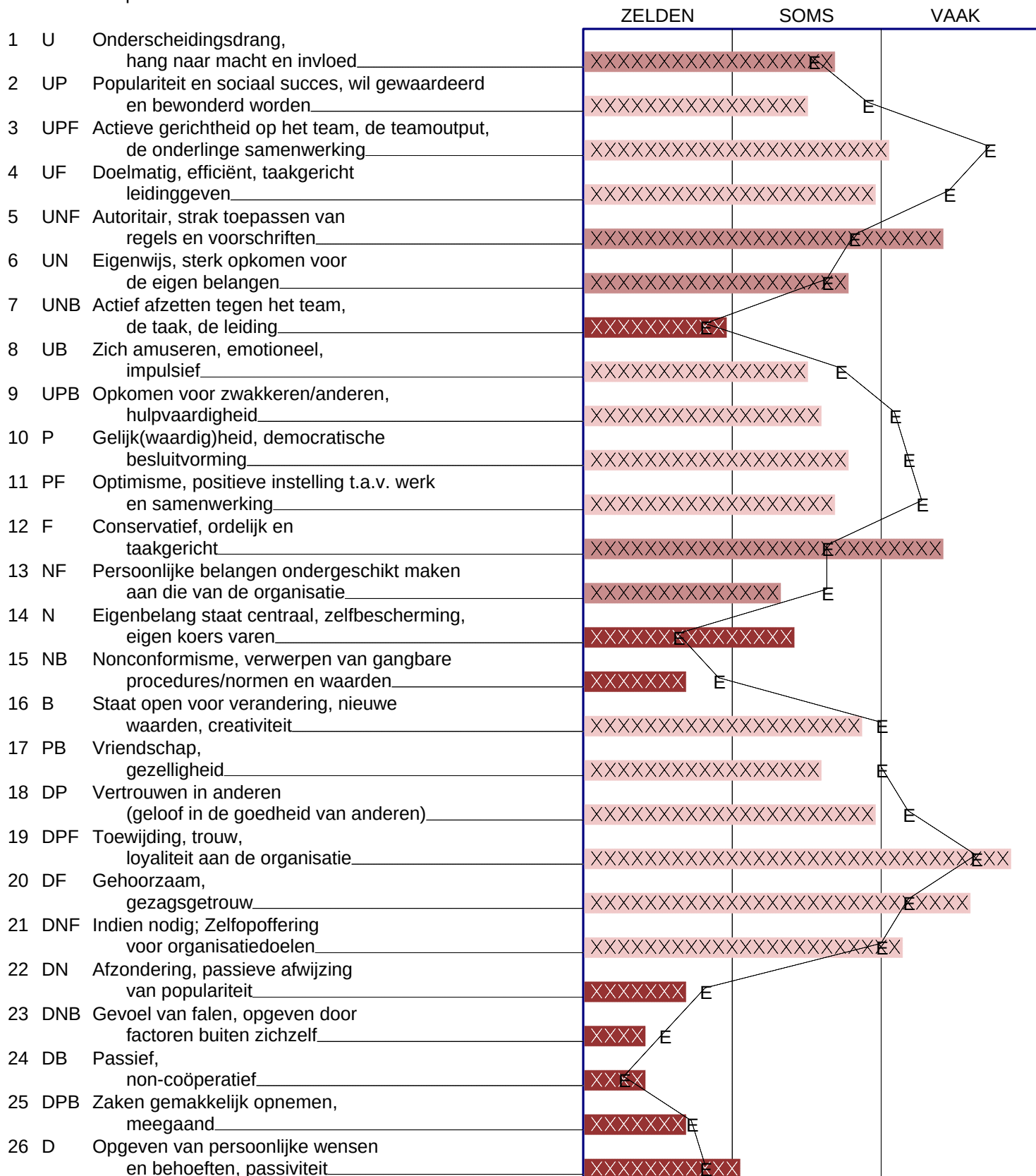
Type: F

SYMLOG-Score: 1.8U 3.2P 7.8F

Respondenten: 20

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 de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Bargraph Synopsis op: *CRI

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		

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CRI

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:

8 UB Zich amuseren, emotioneel, impulsief (overeenkomstig)

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

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

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

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.

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

Het is niet gemakkelijk om zomaar te 'beslissen' dat u anderen vertrouwt. In een team (groep) of organisatie wordt dat grotendeels bepaald door het feit of de groepsleden hun betrouwbaarheid hebben bewezen. Uw groep of organisatie blijkt deze stevige basis van teamsolidariteit te bezitten. Hoewel er binnen de groep niet veel over wordt gepraat, is teamsolidariteit fundamenteel aanwezig.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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

In hoeverre deze waarden of intenties worden gerealiseerd is afhankelijk van het vermogen van de groepsleden en eigenlijk van de groep of organisatie als geheel om buiten zichzelf te treden en zich in te spannen voor een groep, die niet duidelijk is omlijnd en groter is dan de groep die ze zelf vormen. Beloning voor deze inspanning wordt vaak even uitgesteld en komt soms helemaal niet. Niet alle individuen zijn in staat tot algehele loyaliteit en niet alle organisaties kunnen tot loyaliteit inspireren. Maar wanneer toewijding aan de organisatie bestaat en deze is gerechtvaardigd, dan is dit een magische combinatie. Het leidt tot grote inspanning en het bevredigt verlangens.

20 DF Gehoorzaam, gezagsgetrouw (*overeenkomstig*)

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

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

21 DNF Indien nodig; Zelfopoffering voor organisatiedoelen (*overeenkomstig*)

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

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

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

geen enkele van de items.

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

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

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 de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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.

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.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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.

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.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

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.

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

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

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

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

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

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

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

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

Alle groepen leven met een wat wankel evenwicht tussen het handhaven van bestaande methodieken en verandering (16 B versus 12 F). 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 waarden of intenties te veel nadruk krijgt of te rigide wordt.

Indien beide waarden of intenties in hoge mate aanwezig zijn, zou dit een open conflict binnen de groep kunnen aangeven; het duidt in ieder geval op grote zorg en mogelijk verwarring. Als de polarisatie escaleert, wordt dit er één tussen de 'autoritaire' versus de 'anti-autoritaire' en de basis van veel andere conflicten.

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

geen enkele van de items.

Uw groep of organisatie blijkt voldoende nadruk te leggen op de waarden die soms nodig zijn maar eventueel riskant kunnen worden. De gemiddelden zeggen echter niet alles. Eén of meer groepsleden

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

zouden nog het gevoel kunnen hebben dat te weinig nadruk wordt gelegd op bepaalde waarden of intenties. Het is de moeite waard om dit uit te zoeken.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op *dit moment* bepalend voor de interactie tussen de groepen/afdelingen?**

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

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

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

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

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

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

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

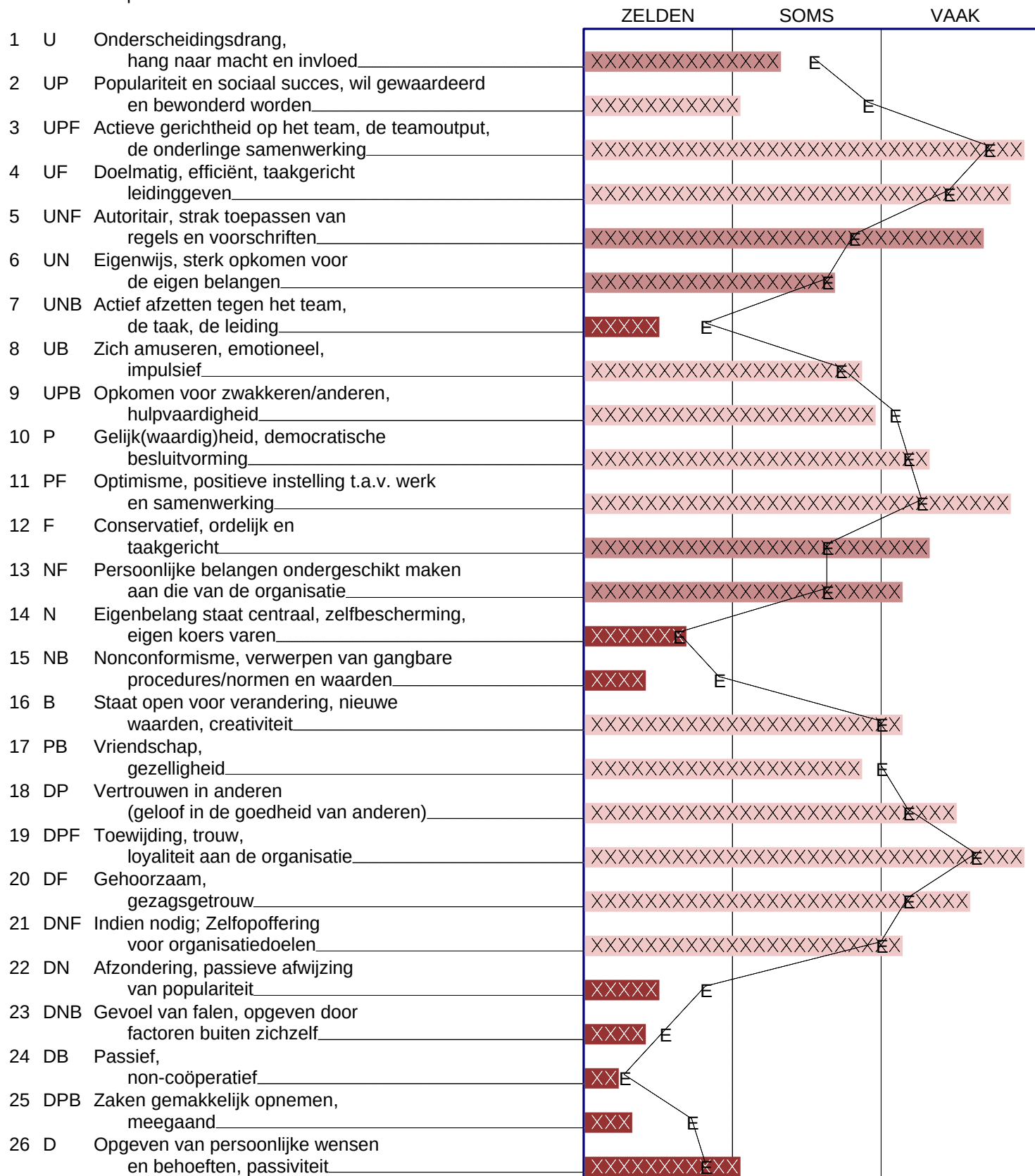
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Type: PF SYMLOG-Score: 2.8U 6.1P 11.1F

Respondenten: 19

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 kenmerkend moeten zijn voor de interactie tussen de groepen/afdelingen om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Bargraph Synopsis op: *FUI

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: *LPI

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
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 van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst* productief is?**

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

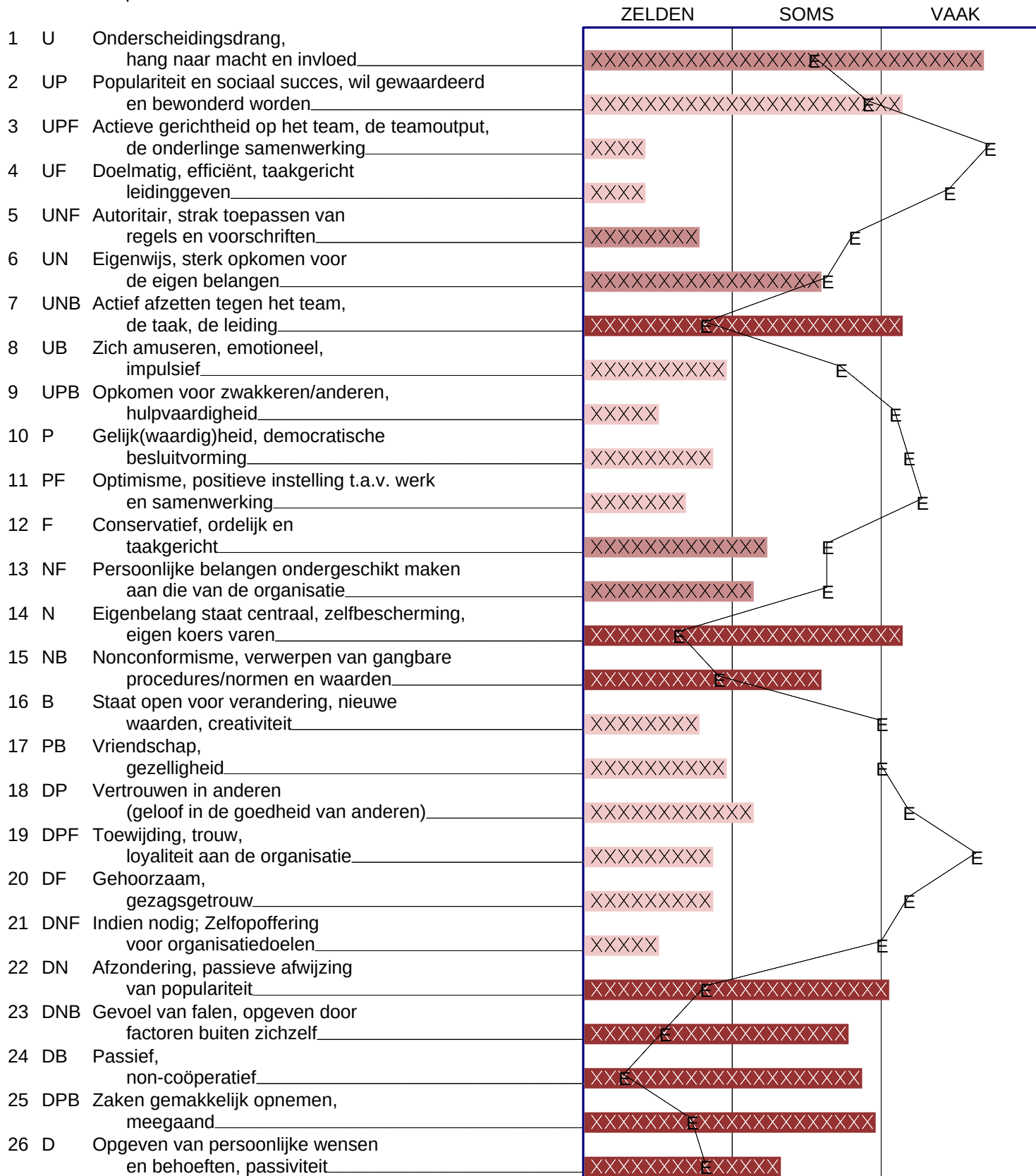
Type: NB

SYMLOG-Score: 0.5D 3.3N 4.4B

Respondenten: 19

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 van de groepsleden op het moment dat de interactie het *minst productief* is?**

Bargraph Synopsis op: *LPI

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: *EFI

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

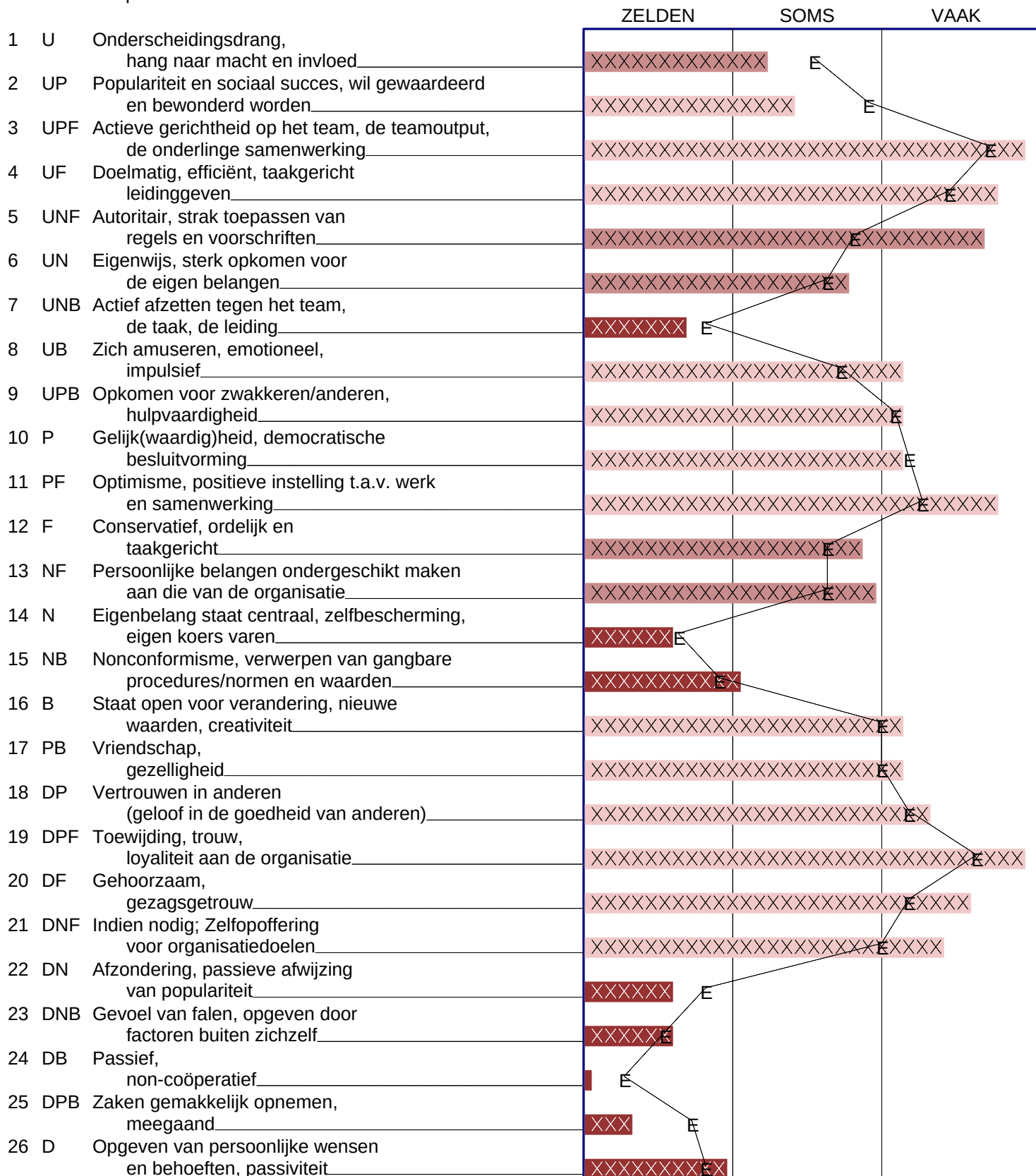
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Type: UPF SYMLOG-Score: 3.2U 5.5P 9.3F

Respondenten: 19

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 de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

Bargraph Synopsis op: *EFI

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		

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

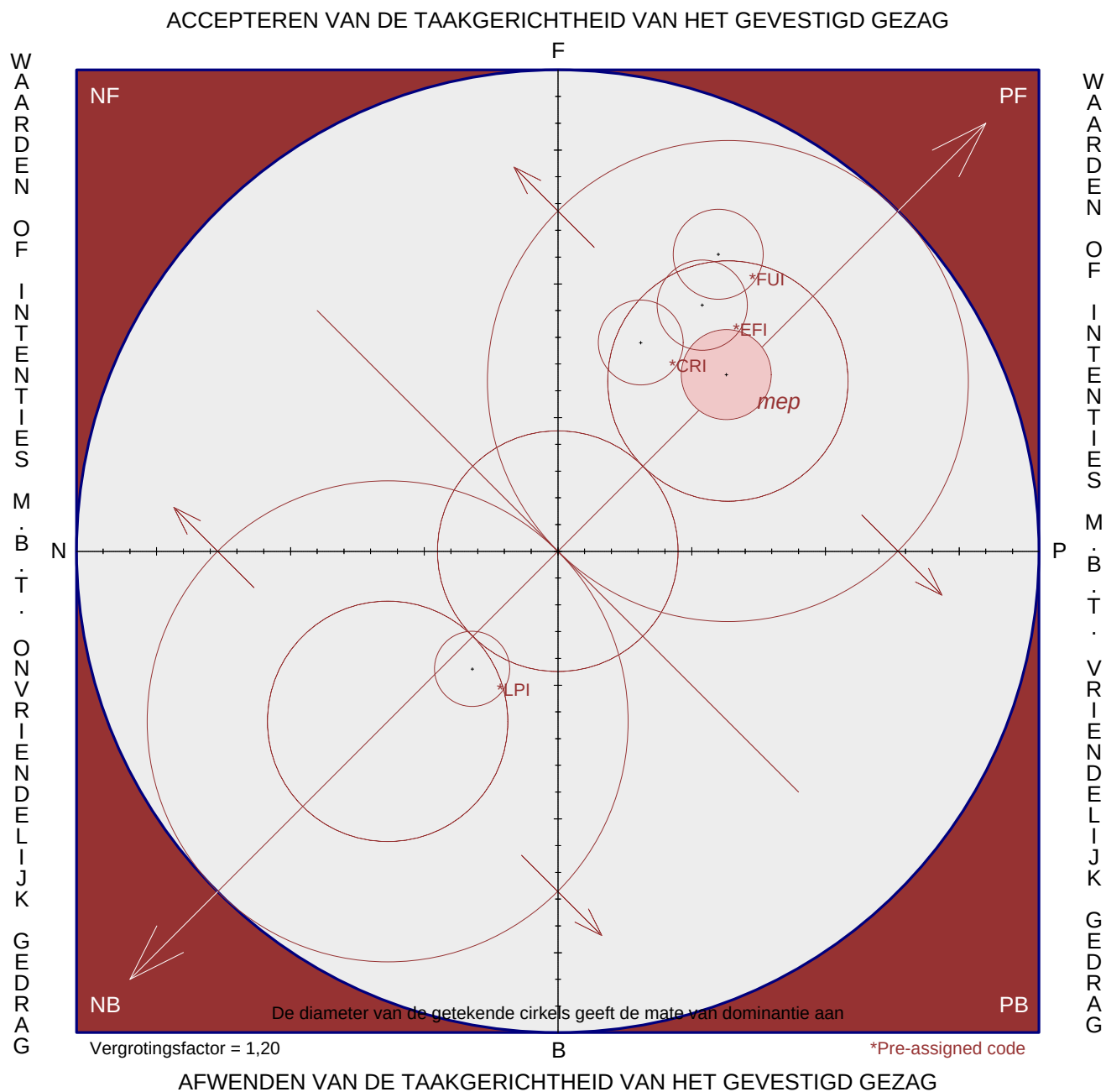
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

		SYMLOG-Score					
		Codenaam					
Concepten	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
Personen							

*Pre-assigned code

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales Rapport

Ten aanzien van het Bales Rapport bij het Velddiagram

Dit door de computer samengesteld rapport is ontworpen en geschreven door Professor Robert F. Bales of Harvard University. Het is gebaseerd op groepsdynamische theorieën, praktisch- 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: *EFI

Algemene Beschrijving

Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Actieve gerichtheid de teamoutput, doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven.*

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

Beeldvorming van: *CRI, en *FUI

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.

Beeldvorming van: *LPI

Algemene Beschrijving

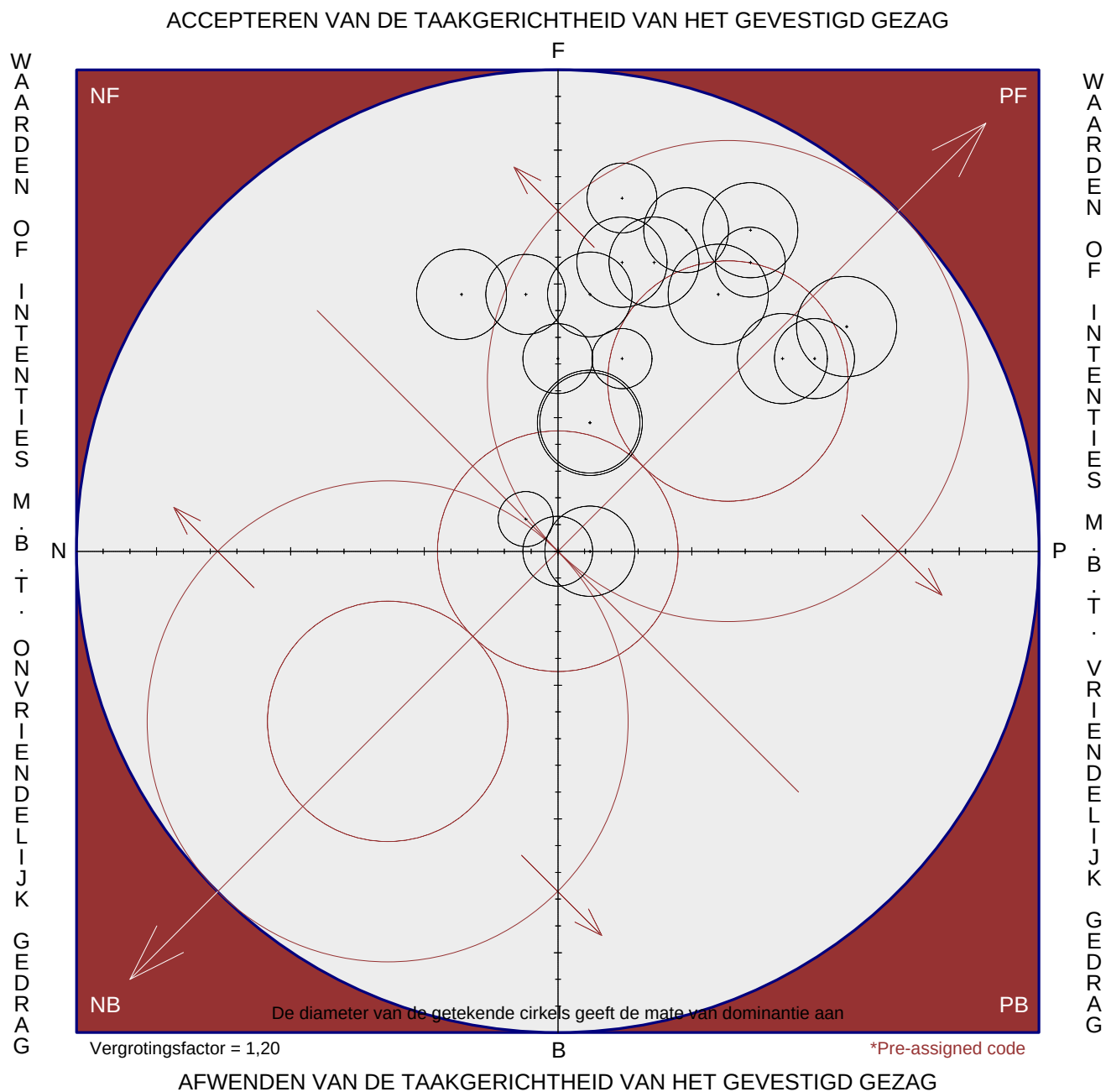
Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Nonconformisme, verwerpen van gangbare procedures of normen en waarden.*

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.

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
 Integratie van verschillende groepen
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

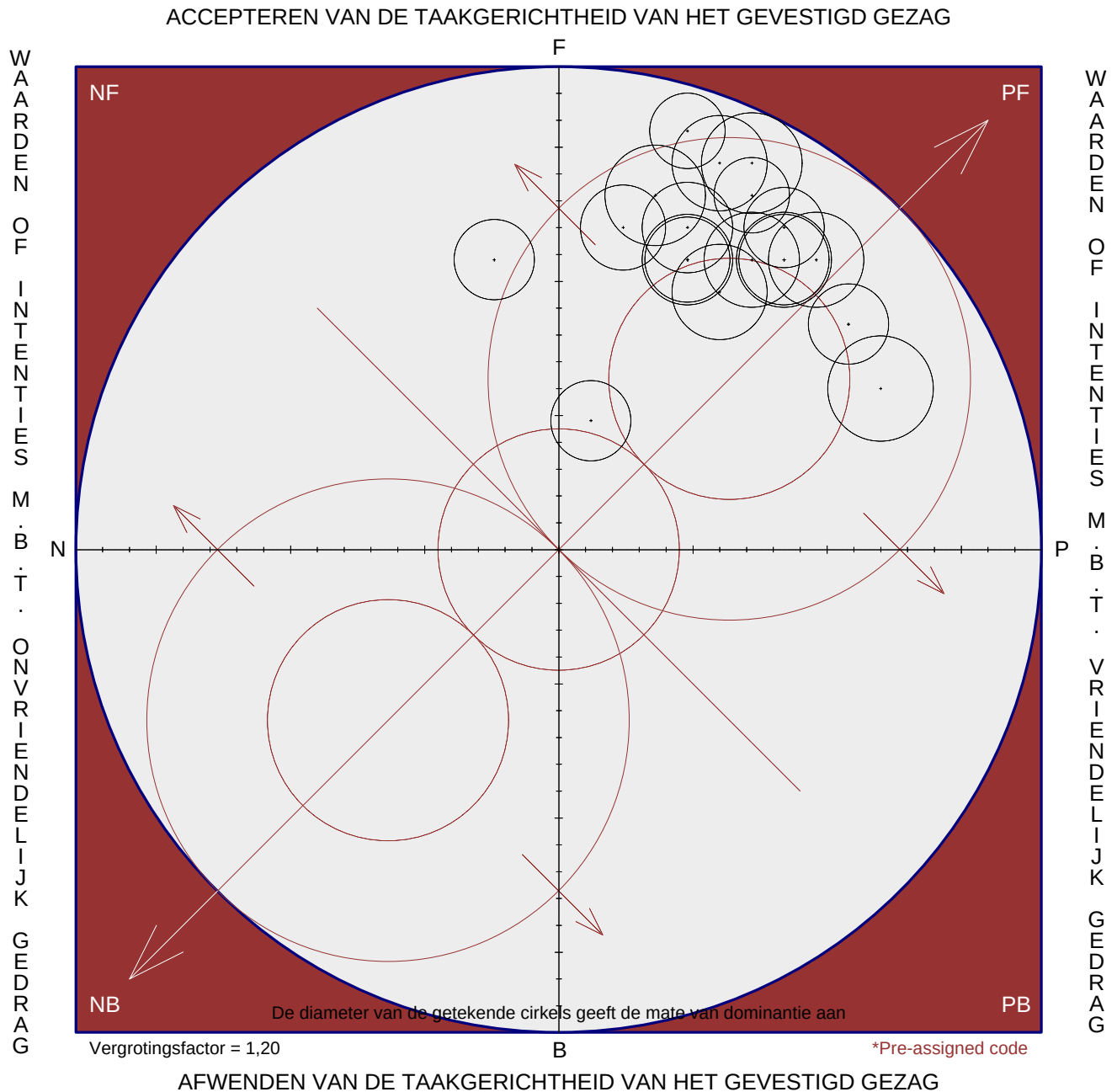


Scatterplot Velddiagram
Waarden/Intenties op Individueel- en Organisatieniveau
Spreiding van de individuele scores gebaseerd op: *FUI

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

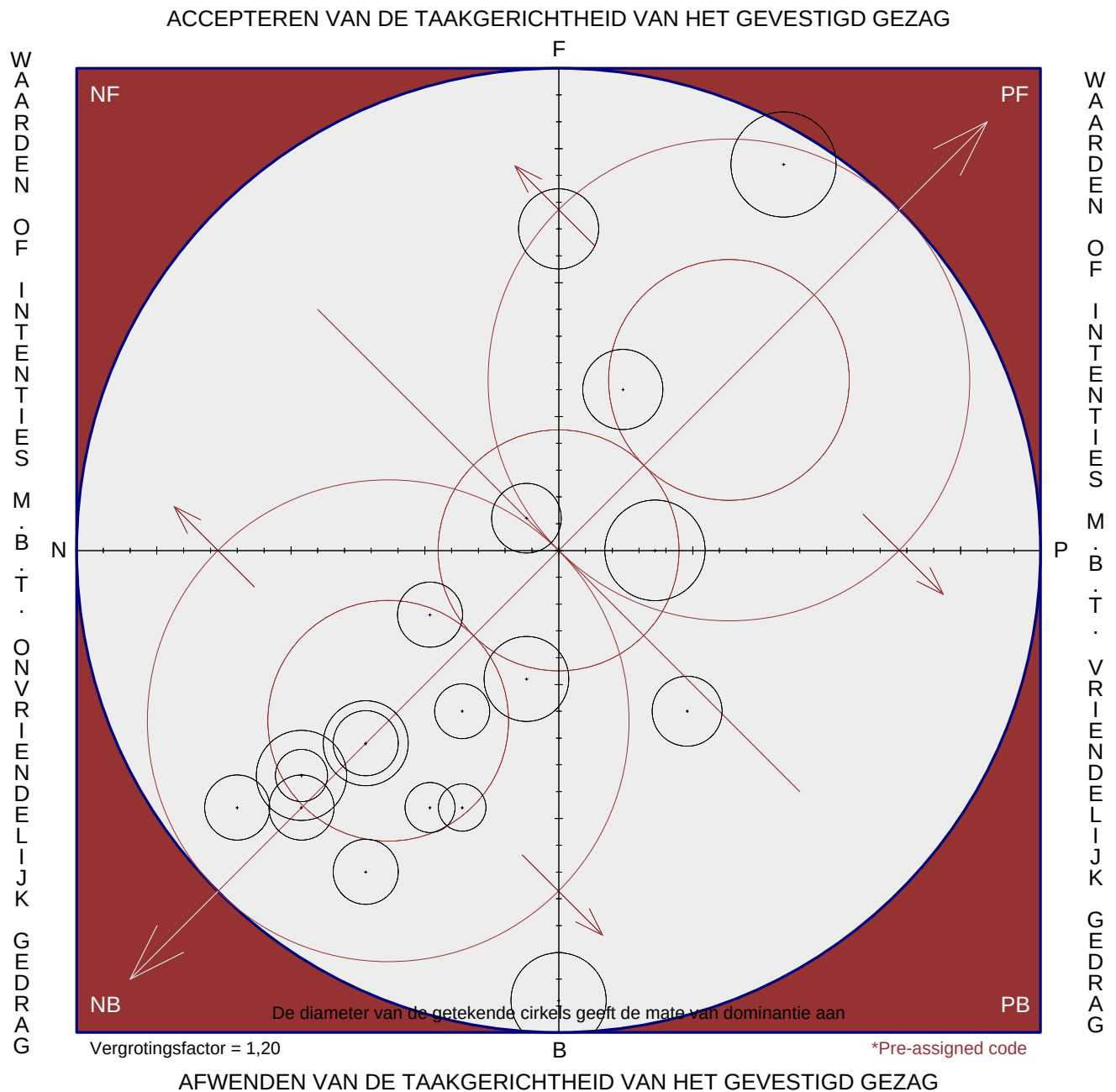
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
 Integratie van verschillende groepen
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Integratie van verschillende groepen
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zouden maatgevend moeten zijn voor uw gedrag om de interactie tussen beide afdelingen/teams zo effectief mogelijk bezig te zijn?**

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Integratie van verschillende groepen

Begeleiding: SYMLOG Consulting Group

December 20, 2004

