

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
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 cultuur van uw organisatie?**

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

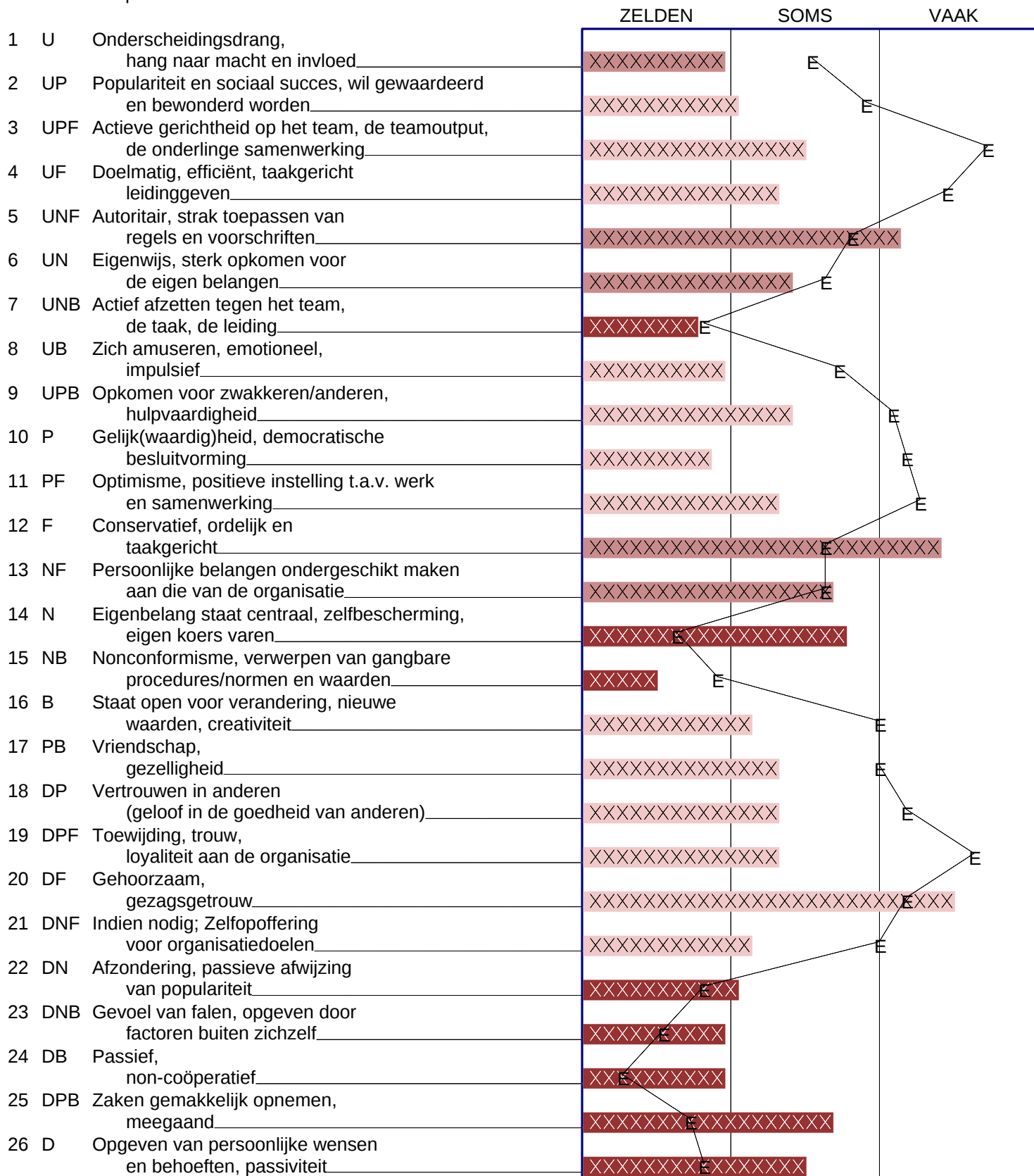
Type: F

SYMLOG-Score: 0.7D 0.4P 4.6F

Respondenten: 199

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 cultuur van uw organisatie?**

Bargraph Synopsis op: *CUR

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

Bargraph Items

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

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

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

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

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

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

Waarden of intenties die doorgaans in strijd zijn met effectief teamwork

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

Bales Rapport bij het Bargraph op: *CUR

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:

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.

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

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de cultuur van uw organisatie?**

en erkenning de situatie zou kunnen verbeteren.

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

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

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

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

Een organisatie of groep die in dit gedragskenmerk tekort schiet, zal ongeorganiseerd overkomen. Sommige groepsleden kunnen daardoor het gevoel krijgen dat hun tijd en talenten worden verspild. Tijd is waardevol in alle groepen, gezien alleen al de grote hoeveelheid tijd en energie die nodig is om groepsleden bij elkaar te krijgen en ze op hun taak voor te bereiden. Effectief management voorkomt resultaatverlies. Slechte voorbereiding en overbodige procedures kunnen en mogen hierbij niet voorkomen. Nadruk op planmatige taakvoorbereiding is soms ook de beste manier om onenigheid en escalerende ruzies te neutraliseren.

Als de organisatie tekort schiet in deze waarden of intenties, kan dat komen door slechte ervaringen in het verleden met autoritair management op bepaalde niveaus, of in bepaalde groepen die in het verleden polarisatie hebben geprovoceerd. Wellicht kan er naar een manier worden gezocht om deze overgevoelige reactie te verminderen.

Een grotere betrokkenheid door alle groepsleden bij management activiteiten is vaak de strategische oplossing (het stimuleren van de op de bargraph als 10 P afgebeelde waarden of intenties: 'gelijkwaardigheid, democratische besluitvorming'). Alle groepsleden kunnen en moeten op verschillende wijzen betrokken zijn bij effectief management.

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

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

Als bepaalde groepen of de gehele organisatie tekort schiet in deze waarden of intenties zal gezocht moeten worden naar de oorzaken van die onzekerheid. Doe zoveel mogelijk om die onzekerheid te overwinnen. Door middel van overleg moeten vaste afspraken worden gemaakt over momenten, plaatsen en activiteiten gericht op ontspanning, het loslaten van controle en plezier hebben. Dit zijn ook momenten waarop de vriendschappelijke relaties tussen groepsleden op een natuurlijke manier hersteld en versterkt worden. Het is natuurlijk tegenstrijdig om te willen controleren wanneer en hoe controle moet worden losgelaten. Als er een aantal grappenmakers in de groep zitten, heeft u een basis tot verandering. Bepalend is daarbij wel hun populariteit en acceptatie binnen de groep.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties zijn op dit moment bepalend voor de cultuur van uw organisatie?**

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.

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 leidinggevenden. 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.

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

De meest voor de hand liggende reden dat er binnen de groep te weinig vertrouwen bestaat in de goedheid van anderen, is dat vertrouwen niet gerechtvaardigd is en in feite riskant kan zijn. Dit kan komen doordat een groot aantal groepsleden zich bedreigd voelt door de wereld om hen heen en alleen maar bezig is met te overleven. Deze groepsleden voelen zich dan ook bedreigd door de groep en diegenen die wel vertrouwen hebben in anderen zijn onrealistisch.

Voor sommige teams is vertrouwen essentieel omdat de groepsleden vaak van elkaar afhankelijk zijn. Een gebrek daaraan werkt ondermijnend en kan leiden tot een veelheid van problemen.

Er zijn geen eenvoudige oplossingen voor het gebrek aan vertrouwen. Echt vertrouwen kan alleen maar ontwikkelen wanneer herhaaldelijk is bewezen dat vertrouwen terecht is.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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:

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

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

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

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

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.

24 DB Passief, non-coöperatief (te vaak)

Wanneer het organisatiegemiddelde hoog scoort op dit gedragskenmerk geeft het aan dat er ernstige problemen bestaan. Moeilijkheden, die terug te voeren zijn op de relatie tot autoriteit binnen of buiten de organisatie. De reden dat sommige mensen dit soort gedrag vertonen, is vooral gebaseerd op hun eigen normen en waarden. Zij zijn van mening dat wat de leiding eist verkeerd is of dat specifieke groepsdoelen of afspraken onjuist zijn. Als de ongehoorzaamheid passief is, betekent dit dat men vindt dat men 'fatsoenlijk' moet blijven. Men kan namelijk wel overtuigd zijn van andere normen en waarden, maar het verzet moet 'ongewelddadig' zijn.

Het kan zijn dat de eisen die de leiding stelt, in wijder verband worden afgekeurd waardoor het individu zich eigenlijk schaamt om zich aan te passen en het voor gezien houdt. Deze mogelijkheid mag niet onderschat worden.

Aan de andere kant kan de plaats van het individu hoofdzakelijk gebaseerd zijn op zijn karakter. Dit kan een historische achtergrond hebben of gebaseerd zijn op een ervaring met onrechtvaardigheid. Men is bevreesd dat niet aan de taakeisen kan worden voldaan.

In ieder geval is het belangrijk om het probleem te begrijpen om een juiste benadering te kunnen vinden. Als de leiding de (prestatie) druk verhoogt, zullen de problemen alleen maar erger worden.

25 DPB Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand (te vaak)

Als in de meeste taakgroepen dit kenmerk te veel nadruk krijgt, komt dit meestal doordat de harde werkers erover klagen dat anderen ten koste van hen het rustig aandoen. In de ogen van de klagers ervaren diegenen die 'het ervan nemen', de groep en de organisatie als vriendelijk en beschermend ongeacht hun inzet. Ze kunnen op hun gemak blijven toekijken hoe anderen het werk doen. De klagers hebben een afkeer van deze oneerlijkheid.

Of deze percepties al dan niet juist en gerechtvaardigd zijn, een overmatige nadruk op deze waarden kan in werkelijkheid duiden op ernstige en langdurige spanning en de noodzaak is aanwezig om deze spanning te verlichten. Met name personen die eentonig en saai werk hebben, of ze die geen zicht hebben op verbetering, fantaseren liever dan te veranderen in de richting van meer participatie en teamwork. Wijziging van taakhoud kan een mogelijke oplossing zijn.

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

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

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

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

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

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
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 organisatiecultuur om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

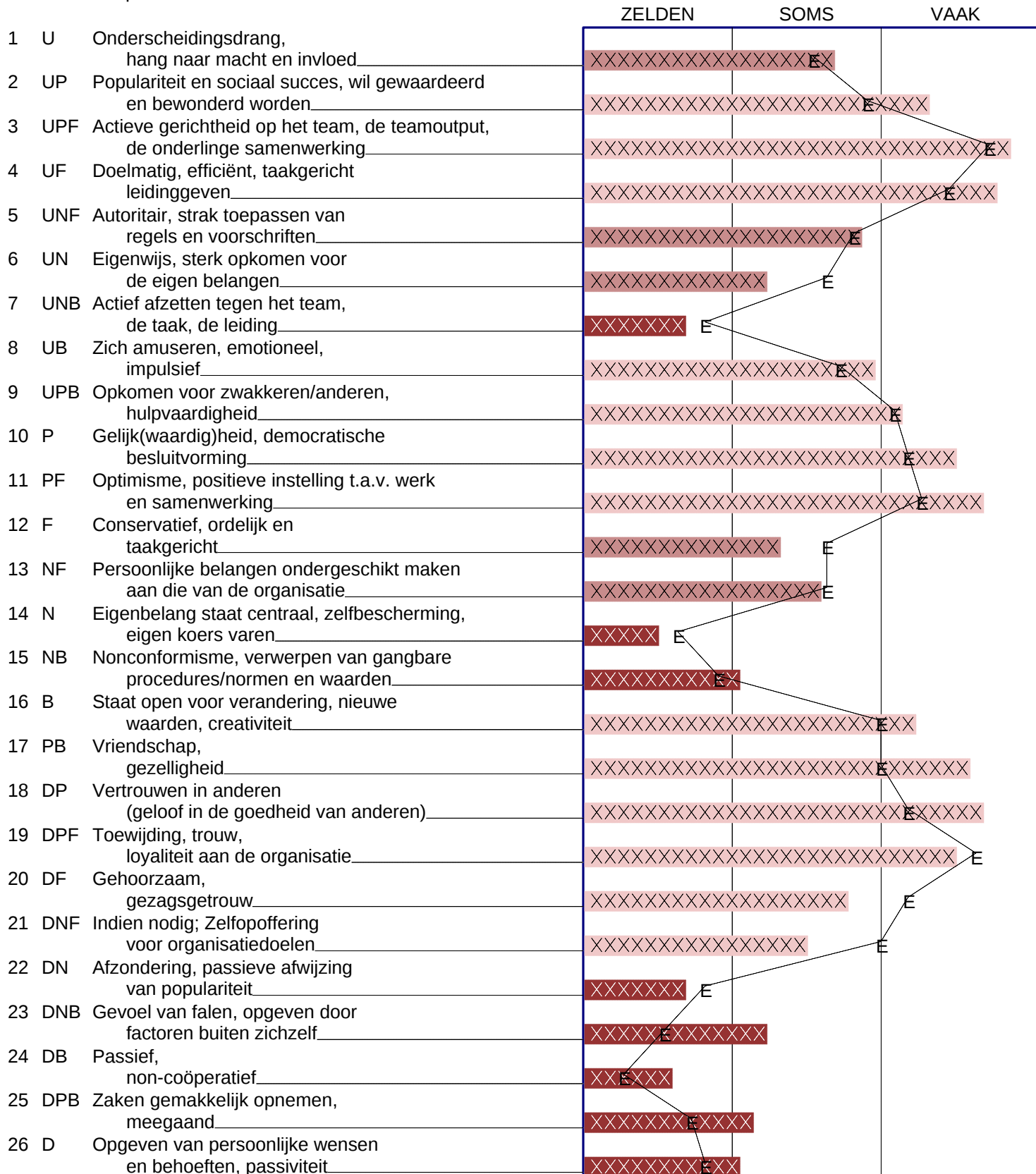
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Type: PF SYMLOG-Score: 2.9U 8.8P 4.2F

Respondenten: 178

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 organisatiecultuur om zo effectief mogelijk te kunnen functioneren?**

Bargraph Synopsis op: *FUT

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: *REW

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
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 worden binnen uw organisatie positief gewaardeerd om als basis van uw handelen te dienen?**

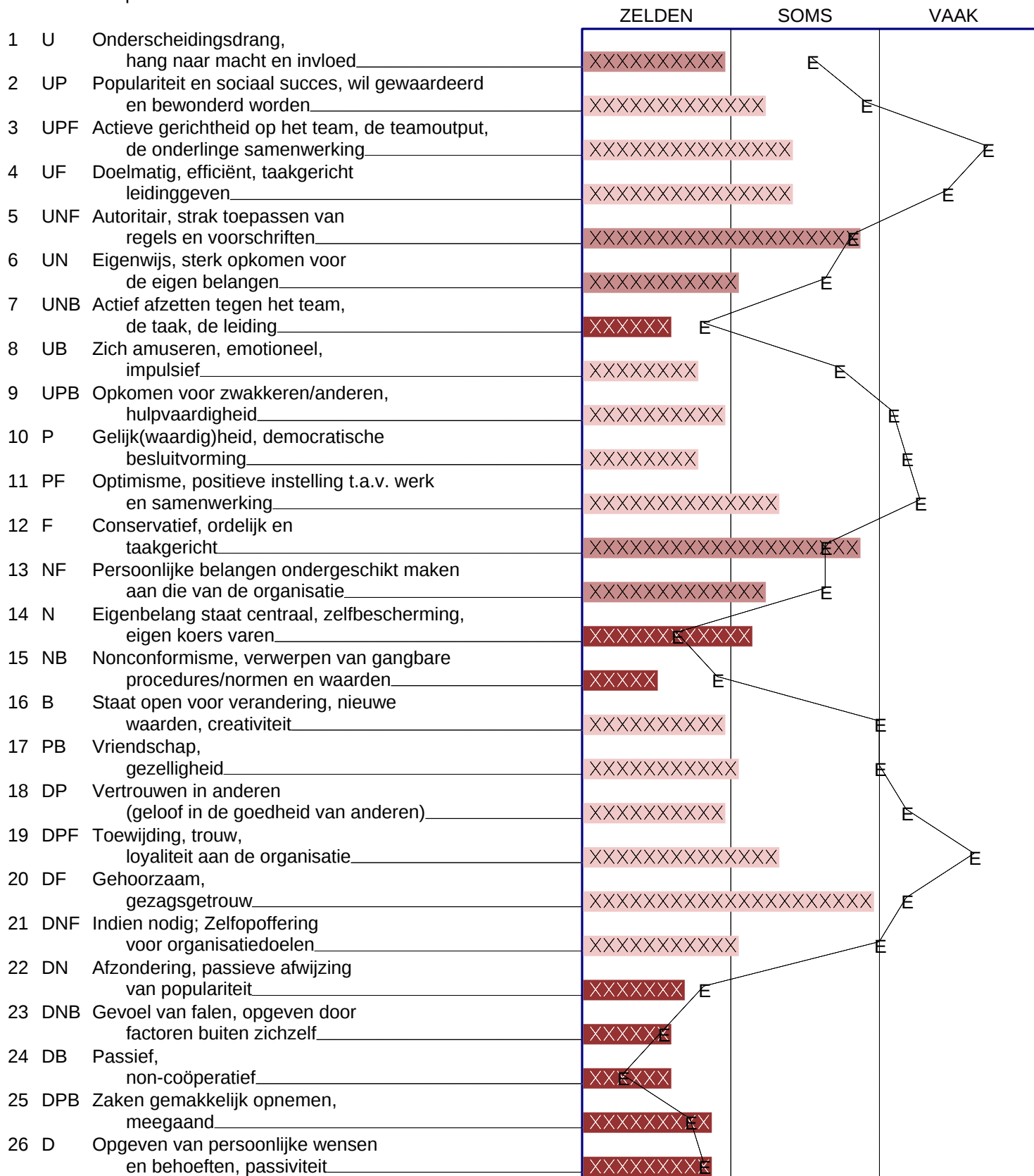
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Type: F SYMLOG-Score: 0.9U 1.0P 5.2F

Respondenten: 169

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; welke waarden/intenties worden binnen uw organisatie positief gewaardeerd om als basis van uw handelen te dienen?**

Bargraph Synopsis op: *REW

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: *CXP

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
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; wat is uw verwachting over de wijze waarop de klanten de waarden/intenties van uw organisatie zouden beoordelen?**

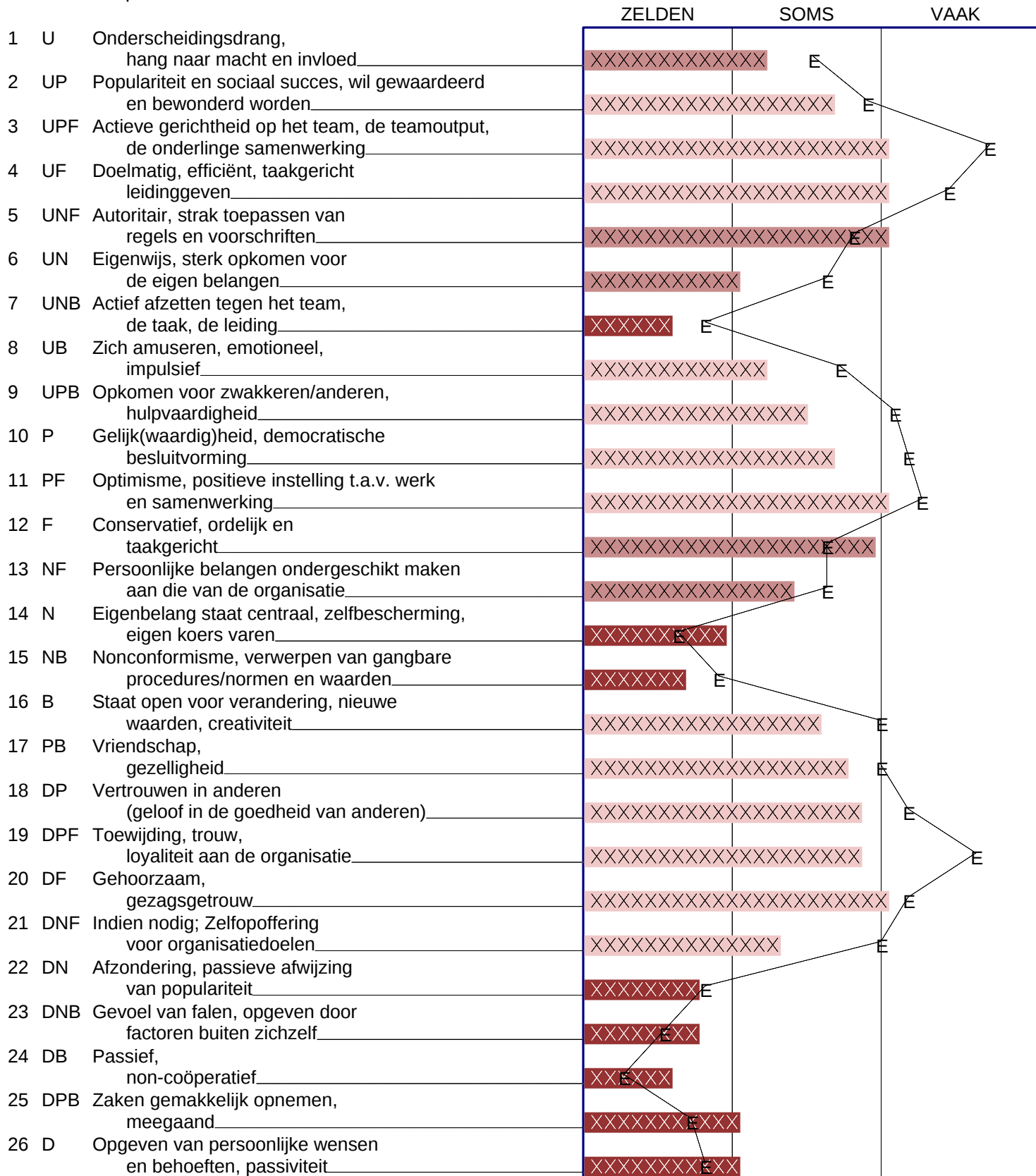
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores

Type: PF SYMLOG-Score: 1.4U 4.7P 5.5F

Respondenten: 165

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

E = de optimale positie voor effectief teamwork



Vraag: **Algemeen gezien; wat is uw verwachting over de wijze waarop de klanten de waarden/intenties van uw organisatie zouden beoordelen?**

Bargraph Synopsis op: *CXP

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		

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
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

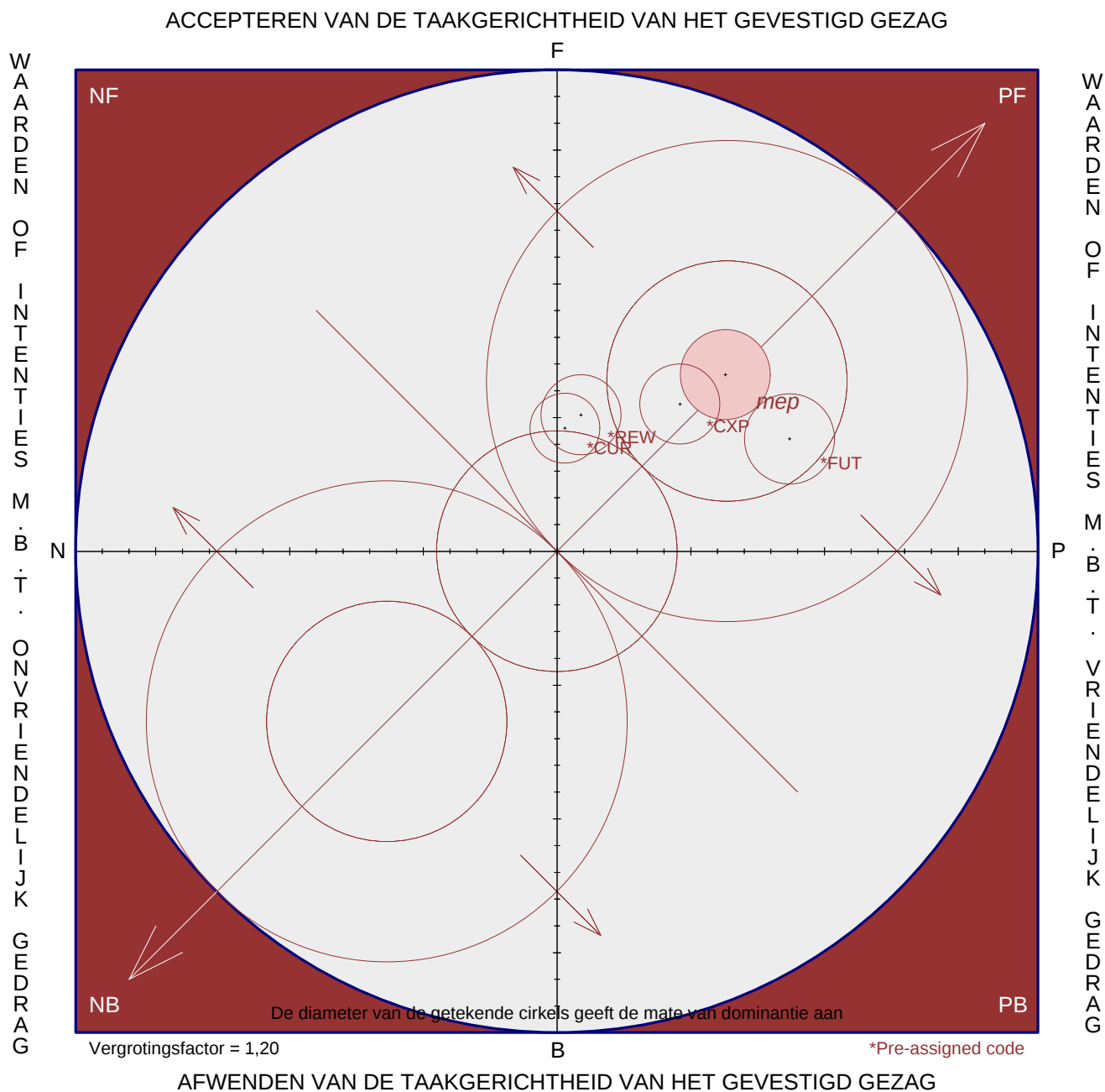
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codenaam	SYMLOG-Score					
Concepten	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Personen							

*Pre-assigned code

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales Rapport

Ten aanzien van het Bales Rapport bij het Velddiagram

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

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

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

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

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

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

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

Beeldvorming van: *FUT

Algemene Beschrijving

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

Medewerkers die zich vanuit deze waarden of intentie gedragen geven een betrouwbare, praktische en stabiele indruk. Ze zijn vriendelijk in de omgang zonder echter warmte uit te stralen. Gaan er vanuit dat het management welwillend ten opzichte van hun doen en laten staat. Ze zetten zich in om hun werk zo goed mogelijk te doen. Geloven in waarden als eerlijkheid, gerechtigheid en altruïsme als basis voor het handelen. Ze zien zichzelf graag in de rol van medewerker zonder daarbij ten aanzien van de toekomst de pretentie te hebben zelf de leiding te willen geven. In het algemeen gaan ze uit van het beste bij anderen en dat de ander het doorgaans altijd goed bedoelt. Dit geeft ze soms de naam van onkritisch te zijn.

Beeldvorming van: *CXP

Algemene Beschrijving

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

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

Beeldvorming van: *CUR, en *REW

Algemene Beschrijving

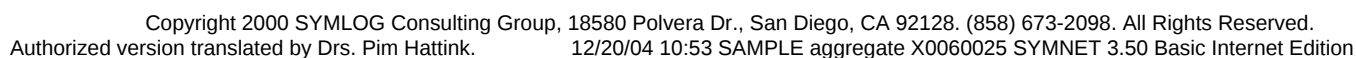
Op grond van het gemiddelde standpunt van de respondenten uit het team zijn de meest typerende waarden of intenties: *Conservatief, ordelijk en taakgericht.*

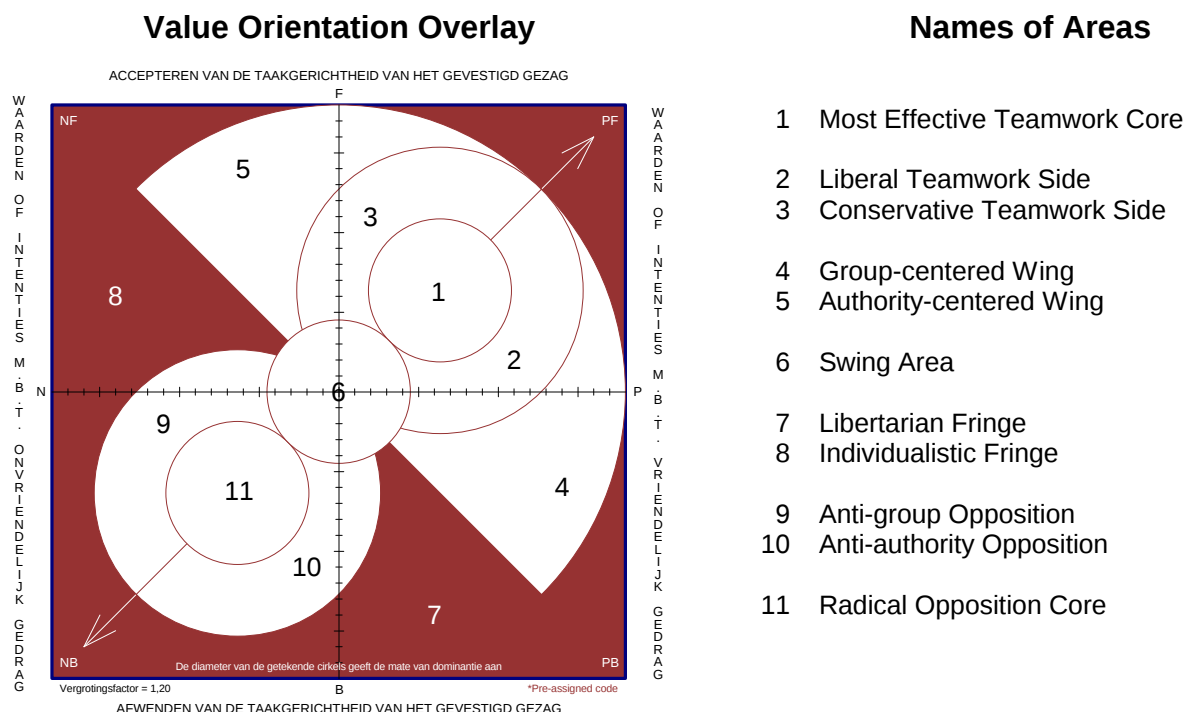
Het hierbij behorende gedrag wordt door mensen vormgegeven op een wijze die overkomt als afgedwongen. Ze zien hun taken als opdracht van hogerhand die kritiekloos uitgevoerd dient te worden, zonder enig gevoel van praktische-, theoretische- of sociale relevantie en wat de eventuele gevolgen of effecten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

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

ACCEPTEREN VAN DE TAAKGERICHTHEID VAN HET GEVESTIGD GEZAG





Number of Ratings in Each Area: Observed Compared with Expected*

Name of image: *CUR

Total image circles in scatterplot: 199

H = "High"
L = "Low"

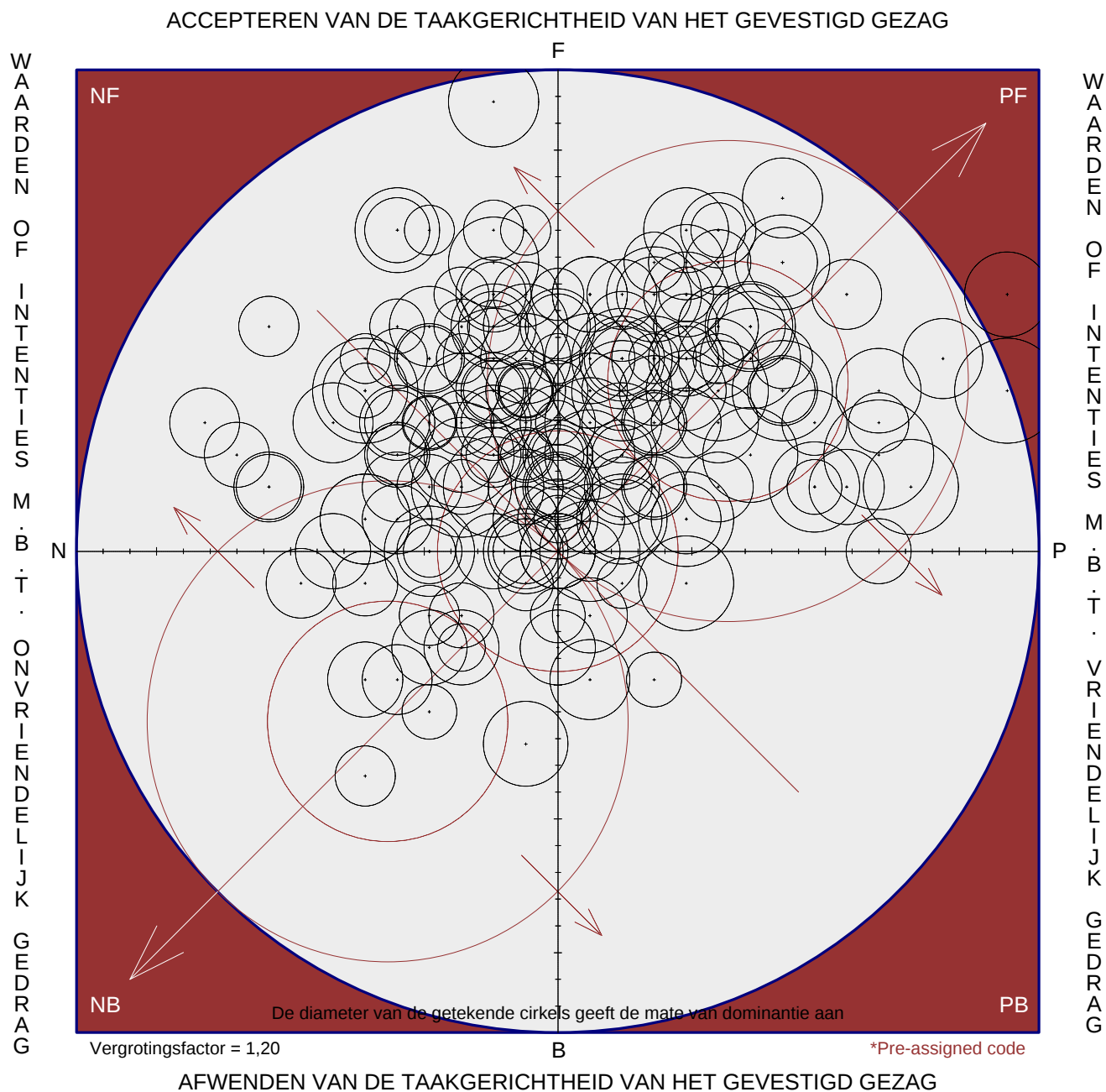
AREA Number and Name	DOMINANCE LEVEL			AREA TOTAL	
	Dominant	Midrange	Submissive	Observed	Expected
1 Most Effective Teamwork Core	8 L	20 L	12 H	40 L	92
2 Liberal Teamwork Side	5 L	5 L	3	13 L	42
3 Conservative Teamwork Side	5 L	19	15 H	39	44
4 Group-centered Wing	1	1	0	2	4
5 Authority-centered Wing	2	5 H	12 H	19 H	4
6 Swing Area	5	18 H	23 H	46 H	13
7 Libertarian Fringe	0	0	1 H	1 H	0
8 Individualistic Fringe	2 H	6 H	10 H	18 H	0
9 Anti-group Opposition	3 H	4 H	4 H	11 H	0
10 Anti-authority Opposition	0	2 H	0	2 H	0
11 Radical Opposition Core	0	4 H	4 H	8 H	0
Totals Observed: 31 L 84 84 H 199					
Norms Expected: 106 83 11					

*The norm, or *expected* number, for each cell of the table has been computed as a percentage of the total N of a large normative population. For easier comparison with the raw numbers of the present *observed* data set, each percentage has been applied to the total N of the present data set to obtain an *expected* raw number for the cell. Comparison of the *observed* with the *expected* then permits a statistical judgment of the *observed* number as *high* (H), *low* (L), or *normal*. Those cells that are *high* or *low* are marked H or L. However, the *normative* numbers are displayed on the table only for the cells showing the AREA TOTAL.

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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

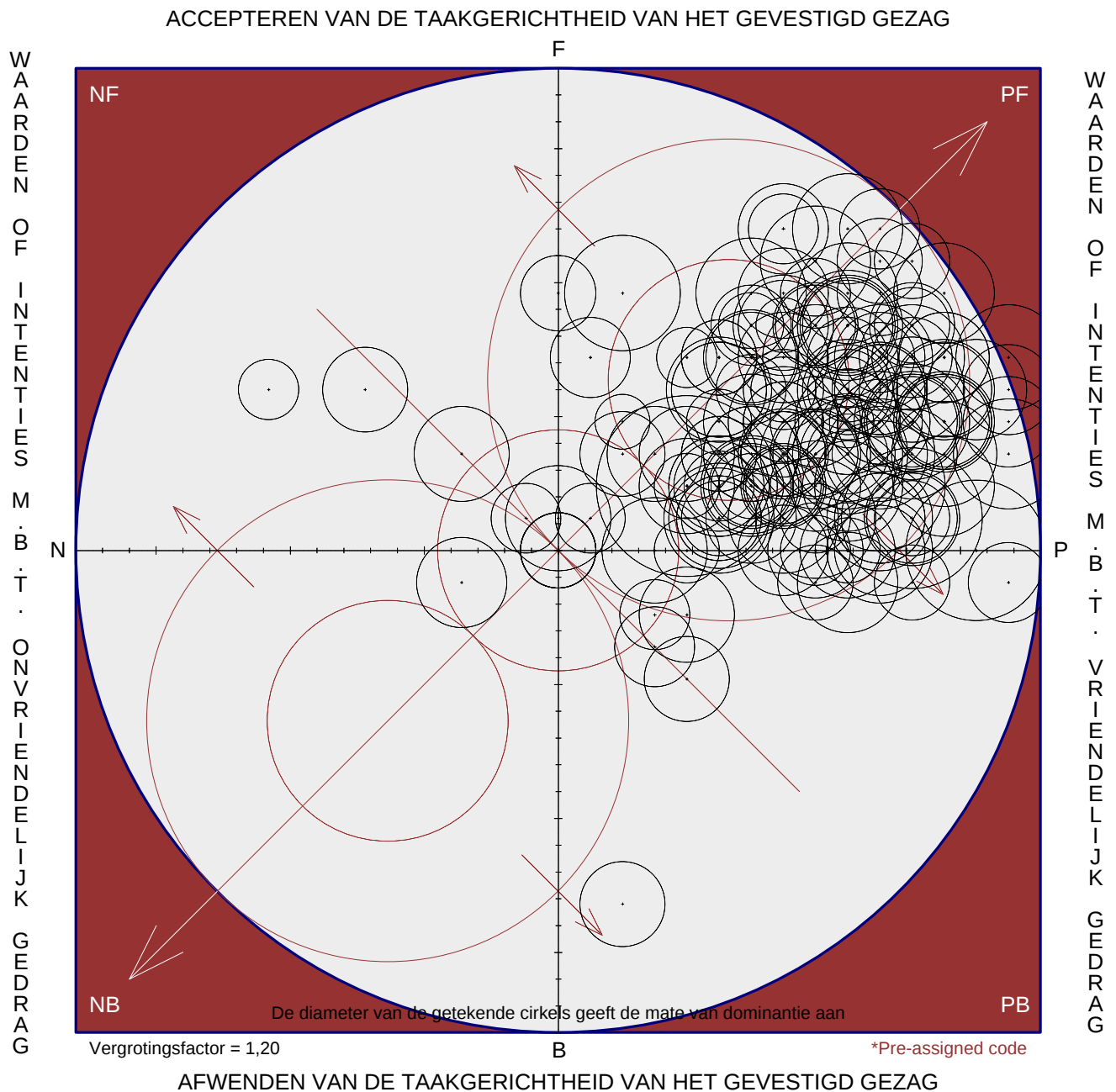
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
 Survey Organisatiecultuur
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

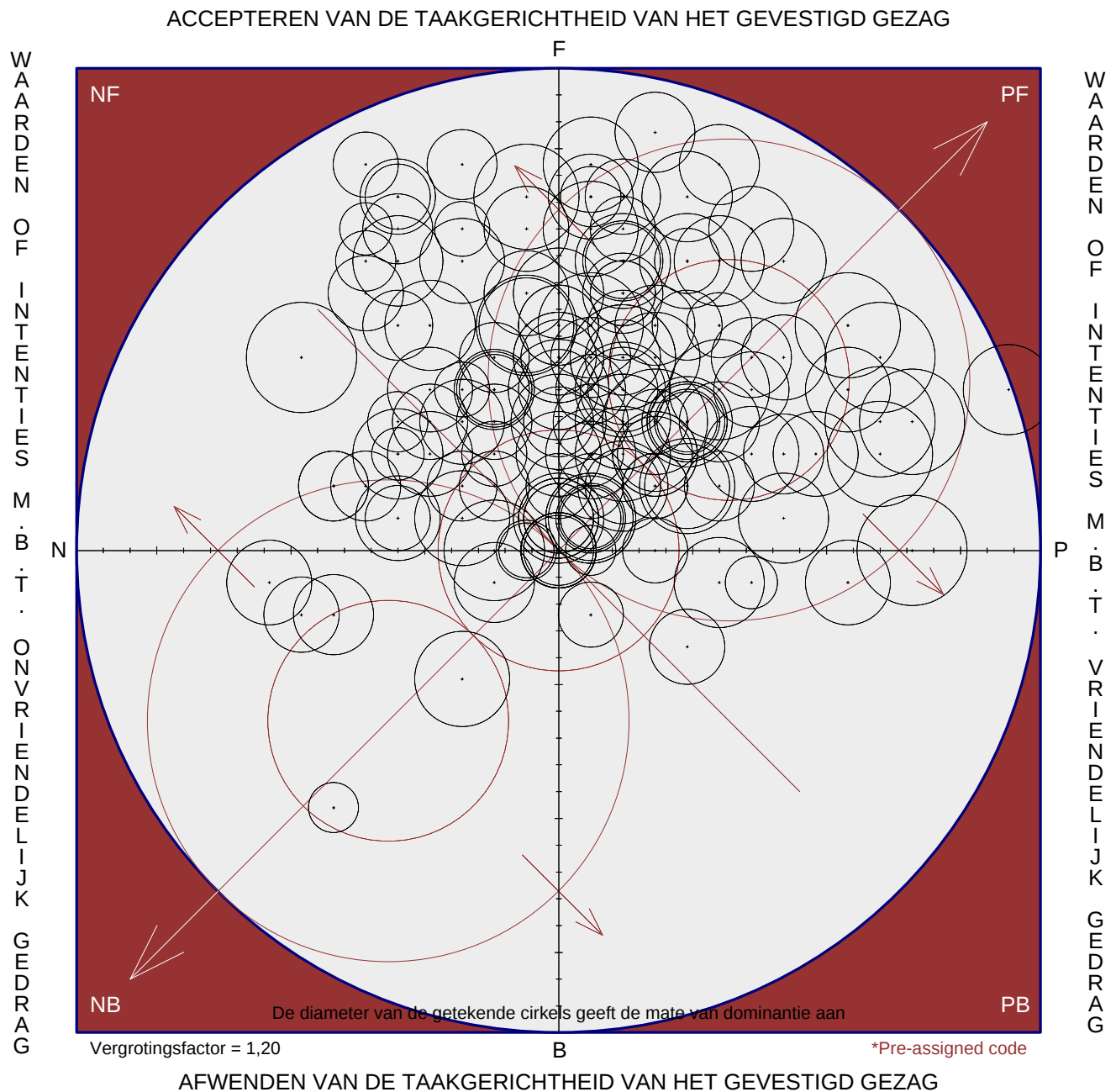
Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
 Survey Organisatiecultuur
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
 Survey Organisatiecultuur
 Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004



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

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapportage gebaseerd op de gecombineerde scores
Survey Organisatiecultuur
Begeleiding: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

