

## Over Symlog

Symlog is een acroniem voor **S**ystematic **M**ultiple **L**evel **O**bservation of **G**roups. Het is een door professor R. Bales Ph.D. ontwikkelde theorie die zich bezighoudt met belangrijke aspecten van de groepsdynamica. Een methode om de beeldvorming en de attitudes over waarden en normen over en tussen mensen inzichtelijk en hanteerbaar te maken.

Symlog is het resultaat van meer dan vijftien jaar onderzoek aan de Harvard University. De methode is sindsdien in uiteenlopende situaties en verschillende vormen toegepast en nog steeds worden nieuwe ontwikkelingen en toepassingen in het internationale netwerk van adviseurs uitgewisseld.

Symlog is te zien als een 'veldtheorie', wat aangeeft dat het zich vooral richt op de sociale interactie binnen taakgerichte groepen met de daarbij horende onderlinge 'krachtevelden' en de levende beeldvormingen ten aanzien van de persoonlijke, de onderlinge en organisatie-effectiviteit. Binnen het denken vanuit een veldtheorie wordt ook hier uitgegaan van het feit dat elk gedrag gezien moet worden in een bredere context; in een interactief veld van invloeden, meningen, percepties ten aanzien van waarden en normen en onderlinge gedragingen. De aanpak benadrukt de invalshoek dat iemand in eerste instantie de context moet begrijpen waarbinnen mensen zich onderling verhouden en beelden hebben ten aanzien van de organisatie, het team en situationele factoren. Dit om vervolgens het onderling en organisatorisch gedrag te begrijpen en te kunnen beïnvloeden.

Wat is het effect van een dergelijke analyse?

Het grootste gedeelte van onze tijd brengen we door met anderen, als deelgenoot aan het sociale verkeer binnen organisaties, groepen, teams, kringen van vrienden, van kennissen en families. Iedereen ziet de sociale omgang graag zo soepel mogelijk en in het werk zo effectief en productief mogelijk verlopen. Als op een zeker moment de zaken niet gaan zoals we ons dat wensen en we niet meer weten wat we nu wel of juist niet moeten doen om de interactie optimaal te laten verlopen ontstaat een probleem. Je zou op zo'n moment van 'handelings-verlegenheid' kunnen spreken.

Een Symlog-analyse kan in zo'n situatie helpen om met praktische ideeën en nieuwe inzichten iemand vooruit te helpen. De analyse is helder inzichtelijk en direct toepasbaar. Op individueel niveau geeft deze analyse concreet aan wat de belemmerende en bevorderende effecten zijn van het eigen gedrag op dat van de anderen, op de groep en op de team- of

groepsoutput. Op groepsniveau geeft het inzicht in de dynamische processen binnen de groep of het team. Het maakt mensen zich er van bewust hoe zij hun gedrag door beeldvorming laten leiden en hoe zij hun gedrag kunnen beïnvloeden. Op organisatieniveau maakt het zichtbaar waar de verschillen in culturele beleving polariseren of elkaar juist versterken of ondersteunen.

### **Feedback gebaseerd op waarden en intenties**

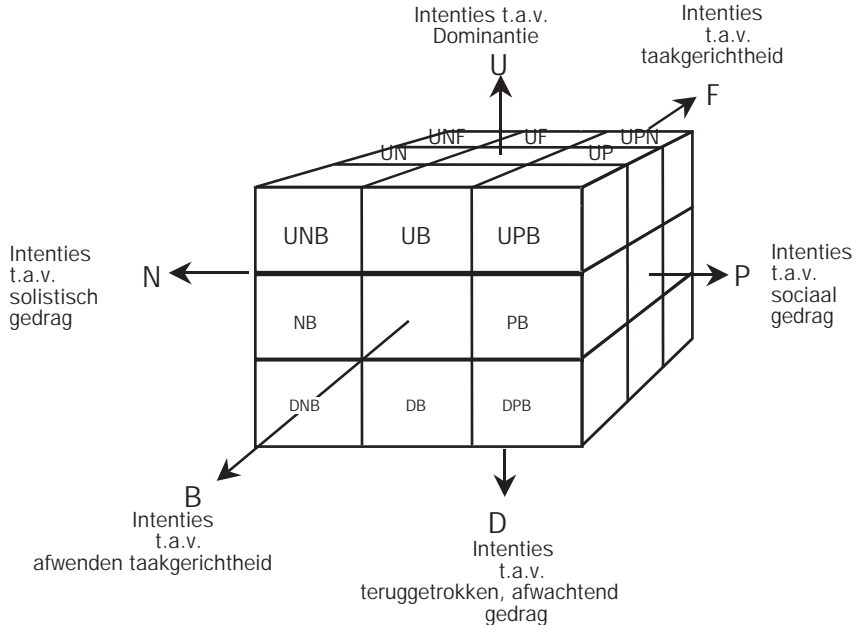
Een 360 graden-feedback levert informatie over waarden en intenties die anderen menen waar te nemen in ons gedrag. Die informatie kan een krachtige impuls opleveren om ons eigen gedrag aan te passen. Inzicht in de redenen waarom anderen ons gedrag als belemmerend of bevorderend ervaren lijkt ook de weg naar pro-activiteit. Vanuit dat gezichtspunt nemen we met plezier de verantwoordelijkheid voor het eigen kunnen en de verantwoordelijkheid om potenties te stimuleren.

Het basisconcept van Symlog is dat sociale interactie zich afspeelt in een drie-dimensionale ruimte. Bales formuleerde deze ruimte op basis van jarenlange research naar de bepalende factoren die onderliggend zijn aan de interactie binnen taakgroepen. Factoren die betrekking hebben op de waardeoriëntaties ten aanzien van zowel de verbale als de non-verbale aspecten van de interactie. De drie dimensies die Bales beschrijft zijn:

- Waarden/intenties met betrekking tot dominant (U) versus ondergeschikt (D) gedrag;
- Waarden/intenties met betrekking tot sociaal ('vriendelijk') (P) versus solistisch ('onvriendelijk') (N) gedrag
- Waarden/intenties met betrekking tot gedrag, dat de taakgerichtheid van het gevestigd gezag accepteert (F) of zich daar juist van afwendt (B).

Deze verschillende dimensies moeten in eerste instantie gezien worden als vectoren die een richting bepalen waarin de beelden samen te vatten zijn die leven binnen taakgerichte groepen ten aanzien van de (onderlinge) sociale interactie. Op basis van factoranalyse komt Bales tot de drie hoofdasen die vooral staan voor Taakaspecten, Sociale aspecten en mate van Dominantie, waarbij opgemerkt dient te worden dat de term Dominantie eerder geïnterpreteerd moet worden als prominentie, het aanwezig willen zijn. In figuur 2 wordt een en ander grafisch weergegeven.

Een eenvoudige voorstelling van deze 'ruimte' is om uit te gaan van een klaslokaal als fysieke ruimte (en even in gedachten terug te gaan naar hoe we dat in onze middelbare schooltijd beleefden). Als je omhoog gaat in de ruimte, door op te staan, word je meer dominant (dimensie 1:



*Figuur 2 Symlog kubus*

waarden met betrekking tot dominantie en ondergeschiktheid). Als je naar voren gaat in de ruimte, dicht bij het bureau van de onderwijzer, geef je aan zijn of haar autoriteit meer te accepteren en betrokken te zijn bij de opdracht van dat moment (dimensie 2: waarden met betrekking tot acceptatie of afwijzing van de taakgerichtheid van gevestigd gezag). In veel culturen gebeuren de goede/leuke dingen aan de rechterzijde en de wat meer slechte/sinistere zaken aan de linkerkant. Analoog hieraan vormt de rechterzijde van het klaslokaal de plek waarin vriendelijke interactie plaatsvindt, en is de linkerkant de plek voor onvriendelijkheid (dimensie 3: waarden met betrekking tot vriendelijk of onvriendelijk gedrag).

De onderzoekswerkzaamheden van Bales hebben geleid tot een lijst van zesentwintig organisatiewaarden, die zijn ondergebracht in de Symlog Vragenlijst (figuur 3). Deze vragenlijst vormt in alle metingen de basis voor het verzamelen van data bij individuen, groepen en organisaties. Data kunnen worden verzameld over beeldvormingen met betrekking tot personen of concepten (organisatie, team, et cetera). Het gaat hierbij dus om het gedrag zoals dat ervaren wordt en de achterliggende intentie die eraan wordt toegeschreven.

De drie verschillende hoofdasen heeft Bales verder geclassificeerd in zesentwintig deelgebieden, die de mogelijke combinaties van waardeoriëntaties verder specificeren. Deze deelgebieden vormen de basis voor de vragenlijst.

Het graderingssysteem helpt mensen om op een systematische wijze na te denken over het beeld dat ze van anderen (en van zichzelf) hebben wanneer ze met anderen interacteren, en over de waarden die van deze interacties worden afgeleid.

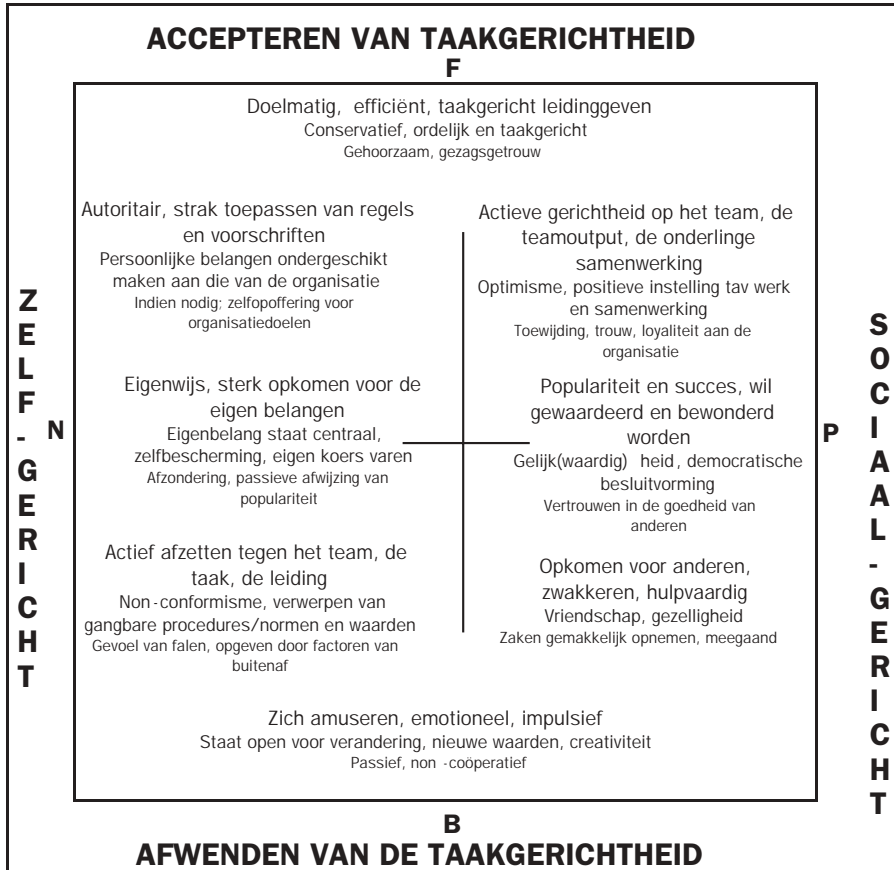
In figuur 4 worden de deelgebieden, zoals door Bales gehanteerd als items in de vragenlijst, geplaatst in de Symlog-ruimte. Opgemerkt dient te worden dat de derde dimensie - het gedrag vormgeven vanuit een intentie van prominent aanwezig willen zijn dan wel teruggetrokken/afwachtend - in deze figuur wordt weergegeven door de grootte van de letters. In de feedback die Bales geeft wordt dit getekend door cirkels van diverse grootte, afhankelijk van de mate van prominentie.

De data, verkregen uit de vragenlijsten, kunnen op verschillende manieren gepresenteerd worden, waarbij de hoofdvormen bestaan uit het veld-diagram en de bargraph. Naast deze grafische feedback ontvangt iedere betrokkene tevens een uitgeschreven persoonlijke rapportage.

<b>Vragenlijst:</b>		<b>Intenties op individueel en organisatieniveau</b>			
<b>SCG</b>		ZELDEN	SOMS	VAAK	
1	U	Onderscheidingsdrang, hang naar macht en invloed .....			
2	UP	Populariteit en sociaal succes, wil gewaardeerd en bewonderd worden .....			
3	UPF	Actieve gerichtheid op het team, de team-output, de samenwerking .....			
4	UF	Doelmatig, efficiënt, taakgericht leidinggeven .....			
5	UNF	Autoritair, strak toepassen van regels en voorschriften .....			
6	UN	Eigenwijs, sterk opkomen voor de eigen belangen .....			
7	UNB	Actief afzetten tegen het team, de taak, de leiding .....			
8	UB	Zich amuseren, emotioneel, impulsief .....			
9	UPB	Opkomen voor zwakkeren, hulpvaardig .....			
10	P	Gelijk(waardigheid), democratische besluitvorming .....			
11	PF	Optimisme, positieve instelling t.a.v. werk en onderlinge samenwerking .....			
12	F	Conservatief, ordelijk en taakgericht .....			
13	NF	Persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan die van de organisatie .....			
14	N	Eigenbelang staat centraal, zelfbescherming eigen koers varen .....			
15	NB	Non-conformisme, verwerpen van gangbare procedures/normen en waarden .....			
16	B	Staat op en voor verandering, nieuwe waarden, creativiteit .....			
17	PB	Vriendschap, gezelligheid .....			
18	DP	Vertrouwen in anderen, geloof in de goedheid van anderen .....			
19	DPF	Toewijding, trouw, loyaliteit aan de organisatie .....			
20	DF	Gehoorzaam, gezagsgetrouw .....			
21	DNF	Indien nodig: zelfopoffering voor organisatiedoelen .....			
22	DN	Afzondering, passieve afwijzing van populariteit .....			
23	DNB	Gevoel van falen, opgeven door factoren buiten zichzelf .....			
24	DB	Passief, non-coöperatief .....			
25	DPB	Zaken gemakkelijk opnemen, meegaand .....			
26	D	Opgeven van persoonlijke wensen en behoeften, passiviteit .....			

© SYMLOG Consulting Group

Figuur 3 Symlog vragenlijst



Grote letters: Dominante richting  
 Gewone letters: Niet dominant, niet teruggetrokken  
 Kleine letters: Teruggetrokken, afwachtende richting

*Figuur 4 Items van de Symlog-vragenlijst individueel en organisatie-niveau*

### Het velddiagram

Het velddiagram is een manier om de levende percepties te presenteren in de vorm van de Symlog-ruimte met de daarbij horende drie centrale dimensies. Figuur 5 geeft een voorbeeld van een meting zoals die door een manager voorafgaand aan een verandertraject werd doorlopen.

### Zelfbeeld

**EXP:** Uw verwachting hoe anderen uw intenties ervaren

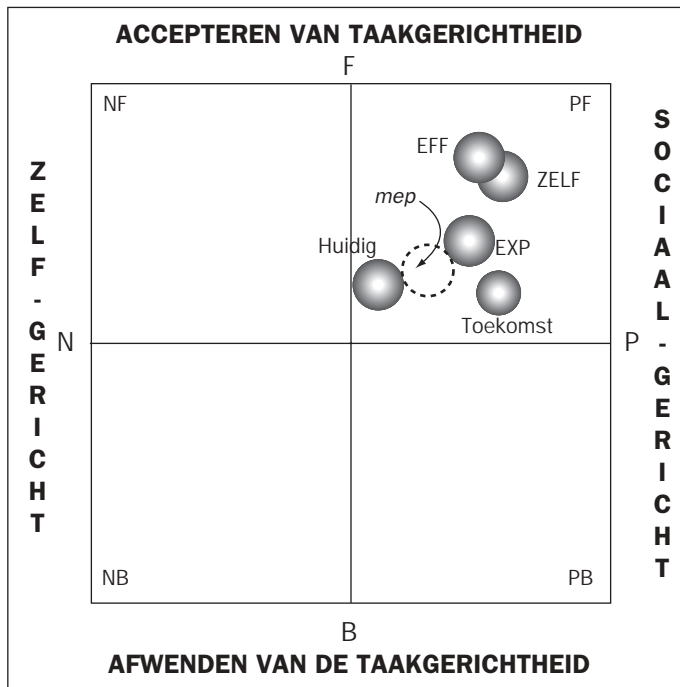
**ZELF:** Intenties die u daadwerkelijk vorm geeft in uw gedrag

**EFF:** Intenties als basis om u zo effectief mogelijk te gedragen

### Beeld van anderen over u

**Huidig:** Intenties die u daadwerkelijk vorm geeft in uw gedrag

**Toekomst:** Intenties om u zo effectief mogelijk te gedragen



Figuur 5 Velddiagram

## De bargraph

Hier worden van de door alle deelnemers gegeven antwoorden de gemiddelden zichtbaar gemaakt, afgezet tegen de zogenaamde MEP: Most Effective Profile (een op basis van onderzoek gebaseerd profiel gebaseerd op inmiddels ruim 1.000.000 scores op de vraag "Vanuit welke waarden/intenties zou een effectieve organisatie in de toekomst haar gedrag moeten vormgeven om zo effectief mogelijk te opereren").

Opmerkelijk is dat in de beschrijving van de MEP Bales uitgaat van de term effectief. Niet alleen hierbij, maar ook in de door hem gevraagde focus van waaruit de betrokkene de vragenlijst invult, duikt dit begrip steeds op. Bales beschrijft de term effectiviteit als de noodzakelijke en voldoende voorwaarde om te komen tot de gestelde doelstelling of output. Het gaat hierbij niet om de waardering goed of fout van andermans gedrag, de organisatiecultuur of de te realiseren output. Bales kijkt enkel in hoeverre de interactie effectief is, gezien de te halen sociale en functionele doelstelling, afhankelijk van de gepercipieerde situatie. De MEP gebruikt hij hiervoor als richtlijn. Het is het gemiddelde beeld dat mensen hebben op basis van de aan hen hierboven gestelde vraag. Volgens Bales hebben mensen een soort van collectief referentiekader ten aanzien van effectieve intenties van waaruit gedrag voortkomt. Deze richtlijn gebruikt Bales in zijn feedback-rapportages, bargraphs en velddiagrammen om de beelden ten aanzien van het individuele en organisatorisch functioneren tegen af te zetten. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat mensen gemiddeld genomen inderdaad een algemeen, gelijk beeld hebben ten aanzien van organisatie-effectiviteit als het gaat om waarden en intenties. Waar echter de verschillen zitten is de wijze waarop deze worden vormgegeven in het praktische gedrag van alledag.

Een van de sterke punten van het systeem is ongetwijfeld dat individuen, groepen of organisaties zelf kunnen bepalen wat zij, gegeven de actuele situatie, als 'effectief' zien. De benchmark biedt dan de mogelijkheid tot reflectie op de vraag of dat wat gezien wordt als effectief daadwerkelijk navolging verdient!

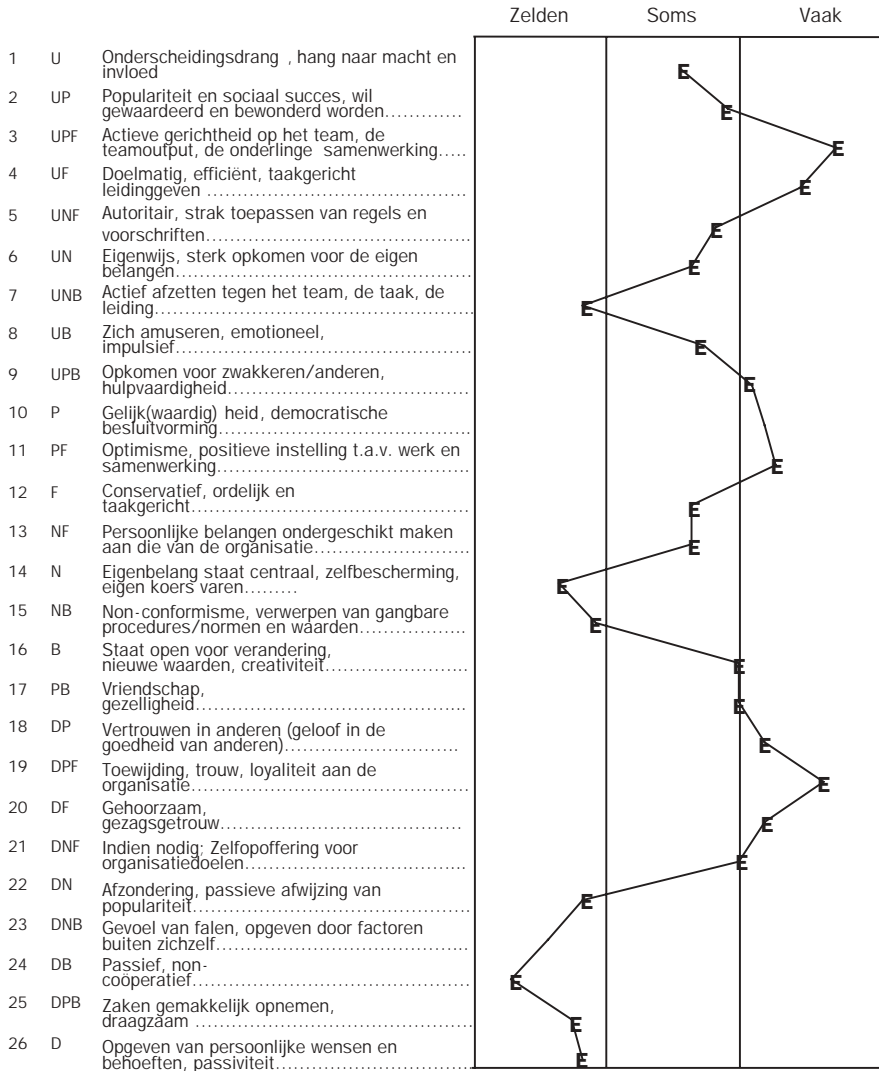
In figuur 6 een voorbeeld van een bargraph: de vragenlijst met daarin het MEP-profiel.

Omdat Symlog geen expert systeem is, en de gegevens altijd het startpunt vormen voor een organisatieontwikkelingsproces met betrokkenen wordt, afhankelijk van de vraag, het proces en de beschikbare tijd, door de adviseur een keuze gemaakt in de manier waarop de terugkoppeling zal plaatsvinden en hoe deze een plaats krijgt in het advies- en implementatieproces binnen de organisatie.



**Bargraph**

**Intenties op individueel  
en organisatieniveau**



*Figuur 6 Bargraph op individueel en organisatieniveau*