

个人场图
个人和组织的价值观
只依据由 YOU 作出的评价

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

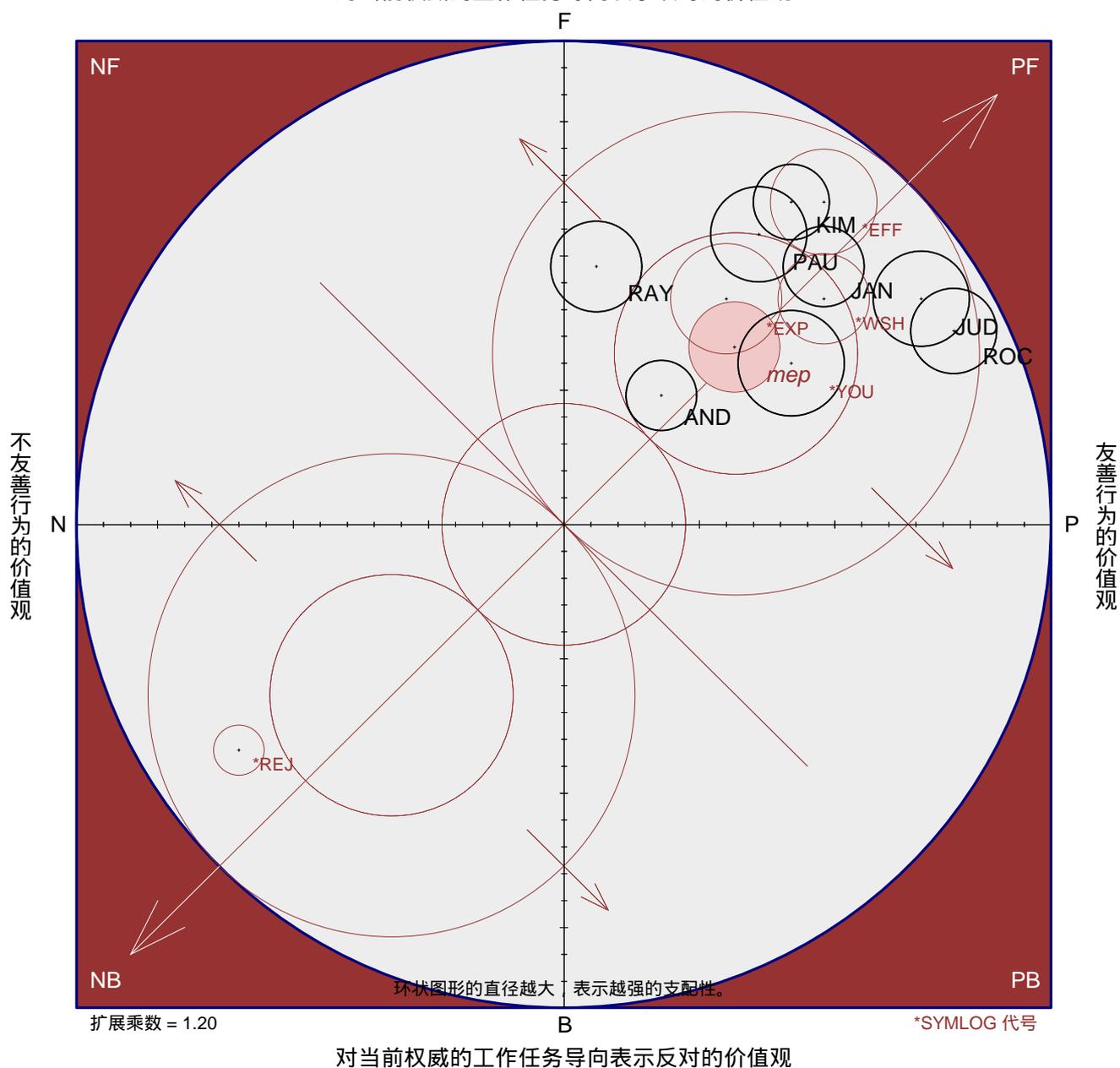
根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
人的图象	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯 (Robert F. Bales) 教授撰写的。这份报告是以科学文献, 贝尔斯教授自1945年至今的研究成果, 以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置, 并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型, 使用并解释了上述原理。

但是, 研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因, 你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心, 本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”, “理想”, “自我”, “未来”或“最有效”等概念作出评价, 而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心, 那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在大范围所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知, 而你的所有感知都有可能带有某些偏见, 记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你, 而且对你的群体, 你在群体内的特定状况, 以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会, 并有助于改进整个群体的有效性。

由 YOU 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的, 对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*WSH和*EFF 的图象

一般描述

在评价者看来, 最突出的价值观表现为: *致力于完成共同目标和达到组织协调。*

拥有这种价值观的群体成员倾向于在下列方面保持平衡: (1) 适度的高活力--激发整个群体的活动, 引发群体中不同个体的首创和响应; (2) 适度的亲善--鼓励群体成员的正当友爱; 以及 (3) 适度的强调任务完成, 在设定和完成群体的任务方面, 或在说服和训练群体其他成员承担不同角色方面, 表现出卓越的胜任能力、首创精神和坚韧不拔。这通常包括教导和训练别人在领导角色中取代自己, 并引导他们进入这一角色。

*EXP 的图象

一般描述

在评价者看来, 最突出的价值观表现为: *致力于协作, 完成以任务为导向的目标, 强调效率, 确保管理公正不偏。*

具有这一特点的群体成员通常被看作是领导者, 也许不那么受欢迎, 但确实是有能力和杰出的。他们能够激发整个群体的活动, 并从群体成员中得到响应。这样的领导者往往是一个沟通和控制中心, 协调其他成员完成工

作任务，当各种任务发生冲突时，判定任务的优先顺序，在设定和完成群体的多项任务时，他们表现出卓越的胜任能力，首创精神和坚韧不拔。但是，他们不太关心自己是否受人喜爱，也不会对群体中的某个成员表示太多关注。

*REJ 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*承认失败，灰心丧气。*

这类群体成员的行为表现为与群体其他成员相疏远，特别是与组织中的权威人士相疏远。这类疏远行为包括：经常性的迟到和早退、缺勤、不参与、气馁、沮丧、心不在焉、先入为主，或者就是不断散布群体的计划和步骤肯定要失败等流言蜚语。

由 YOU 评价的个人图象

*YOU,和JUD 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于完成共同目标，颇受人欢迎，社交成功。*

具有这些价值的群体成员经常被称为“天生的民主领导者”。他们通常使自己与理想化的权威保持一致。他们需要有一个，或者在过去实际上一直有一个公认的学习榜样。他们努力使自己成为理想的领导者--有领悟力的，勇敢的和各方面胜任的。那些能成功扮演这种领导角色的人通常都具有多方面的能力、高智力、高度完备的人格和平衡的价值观。他们拥有领导各种不同群体成员的能力（其中有些能力是相互冲突的），而且他们能使群体成员的多种愿望最优化。

PAU 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*致力于协作，完成以任务为导向的目标，强调效率，确保管理公正不偏。*

具有这一特点的群体成员通常被看作是领导者，也许不那么受欢迎，但确实是有能力和杰出的。他们能够激发整个群体的活动，并从群体成员中得到响应。这样的领导者往往是一个沟通和控制中心，协调其他成员完成工作任务，当各种任务发生冲突时，判定任务的优先顺序，在设定和完成群体的多项任务时，他们表现出卓越的胜任能力，首创精神和坚韧不拔。但是，他们不太关心自己是否受人喜爱，也不会对群体中的某个成员表示太多关注。

RAY 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*强调效率，确保管理公正不偏，致力于协作，完成以任务为导向的目标。*

表现出这些价值观的个体显然经常扮演正式领导的角色。他们的行为似乎总是决断的、公事公办的、没有人情味的。他们在带领群体完成目标任务时总是身先士卒，并强调群体的合作，但他们并不非常友善。他们似乎不会舒缓自己，也不会表现出轻松友好的行为。即使当压力得到解除并有很好的机会时，他们也不会这样做。他们总是认为，所有成员都会自动地把外部权威确定的目标作为群体的共同目标，如果有谁不这样做，那就是不对的。

ROC 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

AND,和JAN 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作。*

这类群体成员具有特别平衡的价值观，而这些价值观对促进群体协作是关键性的。他们通常表现为既不过分的支配，也不过分的服从。他们既强调工作任务的要求，也注重群体的整体需求。他们不仅关心群体内的成员，也对群体外的个人和其他群体的利益表示关注。别人往往把他们评价为“好人”。他们的价值观完全符合群体内部以及不同群体间团结协作的宗旨，而且几乎没有不良作用。

KIM 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事，切合实际的理想主义，同心协作。*

大致属于这一类型的群体成员主要关心的是把工作做好，做正确。他们既不支配影响别人，也不会服从别人，而且不太热衷于培养与他人的亲切关系。他们大都比较严肃，有思想，能自我控制，并或多或少有些幽默感。他们通常与外部权威的指令和要求保持一致。他们希望用自己的标准来证明他们所做的工作，但他们自己的标准通常与外部权威所设定的标准是相吻合的。他们诚实勤奋的工作作风中也包含着一种要与他人维持良好稳定关系的责任感。他们信奉合作，或至少是“忠诚”。他们既不太热情，也不太强调平均主义。绝大多数情况下，他们是依据他们自己对工作任务的理解来作出决定的。

群体平均场图
个人和组织的价值观
根据群体的平均评价

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

保密的报告

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

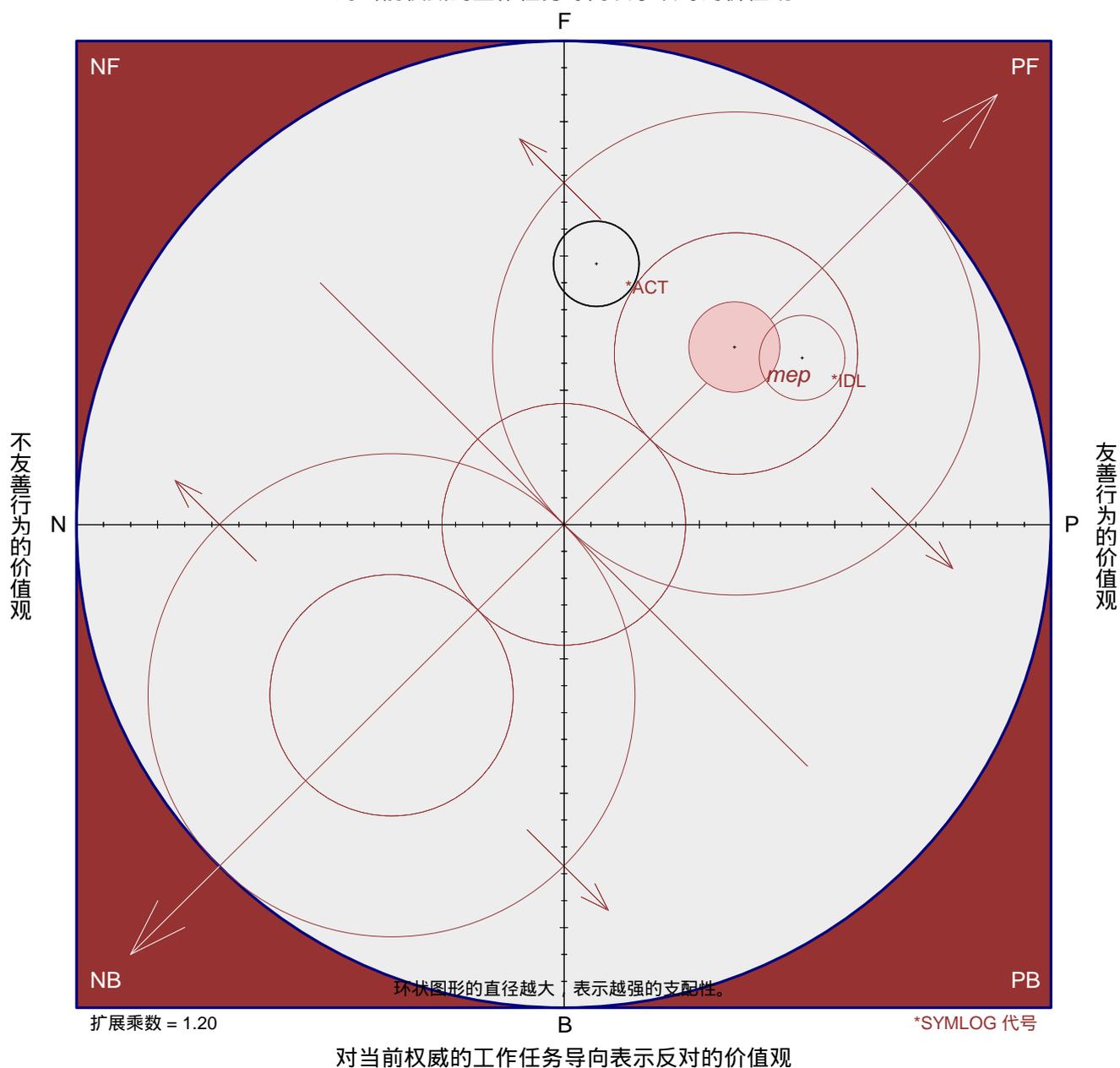
根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
人的图象	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

对当前权威的工作任务导向表示认可的价值观



贝尔斯报告

关于场图的贝尔斯报告

这份由计算机生成的报告是由哈佛大学的罗勃特贝尔斯（Robert F. Bales）教授撰写的。这份报告是以科学文献，贝尔斯教授自1945年至今的研究成果，以及SYMLOG Consulting Group在商业团队和组织方面的持续研究为基础而形成的。

本报告的首要目的在于教育和培训。它试图帮助你了解和应用那些与群体内的统一和对立相关的原理。你所评价出的概念形象在场图中占有一定位置，并表达出有关个性和群体角色的一般抽象类型。本报告通过参照这个一般抽象类型，使用并解释了上述原理。

但是，研究在很大程度上依赖于平均值和总体样本。你的评价本身可能是很独特的。由于这些原因，你不应将本报告中那些关于你所评价的以及在场图中以编码名字代表的实际个人或概念的描述和解释看成是完全真实的。

“最有效”位置落在场图右上象限圆形参照区的中心，本报告作者以研究“最有效”位置为出发点作出了他的评价。如果你就“期望”，“理想”，“自我”，“未来”或“最有效”等概念作出评价，而这些概念中的一个或多个的场图位置明显地背离参照圆的中心，那么就有理由相信你对群体成员的感知与他们在大范围所得到的评价有相当大的差别。这种背离也可能是由于你未能找到更加准确的评价。

你的评价是基于你的感知，而你的所有感知都有可能带有某些偏见，记住这一点是非常重要的。你对你自己和他人的感知不仅对你，而且对你的群体，你在群体内的特定状况，以及整个群体的状况表现都是独特的。由全体成员共同参与的公开讨论为发现这些偏见并调整不适当的认识提供了最佳机会，并有助于改进整个群体的有效性。

由 群体成员 评价的概念图象

报告中的语言是设计出来用于描述个人和人的不同类型。但是与一个概念相联系的各种特征也可以通过描述典型地代表了这一概念的人的具体特征而得到充分的理解。为了本报告的目的，对于一个概念的特征的描述是通过典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*IDL 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*切合实际的理想主义，同心协作，平等，民主参与。*

这类群体成员倾向于使状态保持良好，切合实际，稳定可靠。他们是友好的，但并不那么热情。他们通常认为拥有权威的人是仁慈善良的，而他们自己应该对此有所回应。他们关心的是把工作做好。在群体内部或不同群体间，他们都信奉公平、正义和利他主义。他们通常乐于追随代表着仁慈权威的领导者，而不赞同自己领导自己。他们认为别人往往是最好的，并寻求这种最好。在多数情况下，他们不会吹毛求疵。

由 群体成员 评价的个人图象

*ACT 的图象

一般描述

依据全部评价的平均值，最突出的价值观表现为：*保持现状，按常规、按“正确的”办法行事。*

这一类型的群体成员通常受传统意识的束缚，机械地、无条件地按外部权威的指令接受工作任务，缺乏弹性和回旋余地，对副作用缺少足够的重视。他们是严格分析的、工作任务导向的、固执的、不受个人情感影响的。他们几乎没有幽默感，也没有能力站在别人的立场上看他们自己。他们“执着于”任务要求，他们希望一切事情都能条理清晰，按部就班。外部权威来检查他们的工作时，他们所做的每一步都是无可挑剔的。

带状图
个人和组织的价值观
针对 *ACT 全部评价的平均值

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

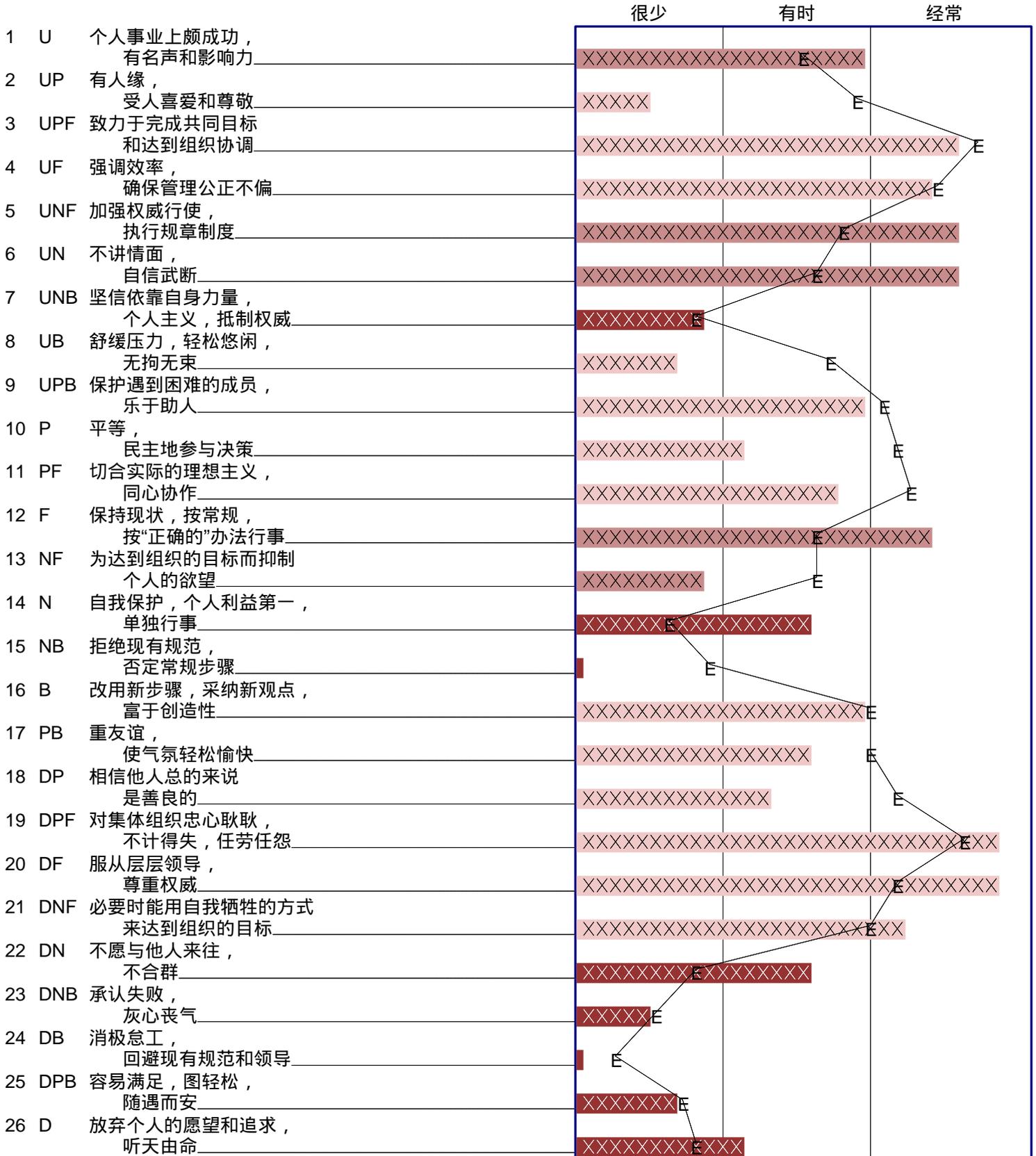
本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象: Pat Sample

类型：F
 评价：7

最终位置：2.1U 1.2P 9.8F

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
 E = 最有效团队的最佳位置



评估问题：一般来说，此人在现实行为中表现出什么样的价值观？

关于 *ACT 的带状图概要一览表

本概要一览表把带状图的结果与个性和群体有效性的研究基准做了比较。本概要一览表是以科学文献和罗勃特贝尔斯 (Robert F. Bales) 教授四十多年来在各种公共和私营组织内有关群体的研究为基础的。

带状图项目

前述带状图中的带长表明了当你被评价时你在26个项目中的每个项目上所表现出的频度。这些价值观及其行为在决定你作为群体成员的有效性方面是非常重要的。

你的轮廓线与有效团队工作的最佳轮廓线之比较

项目	接近	偏高	偏低
有助于有效团队工作的价值观			
2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬			X
3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调	X		
4 UF 强调效率，确保管理公正不偏	X		
8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束			X
9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人	X		
10 P 平等，民主地参与决策			X
11 PF 切合实际的理想主义，同心协作			X
16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性	X		
17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快			X
18 DP 相信他人总的来说是善良的			X
19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨	X		
20 DF 服从层层领导，尊重权威		X	
21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标	X		
有时可能是重要的，但却是危险的价值观			
1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力	X		
5 UNF 加强权威行使，执行规章制度		X	
6 UN 不讲情面，自信武断		X	
12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事		X	
13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望			X
几乎总是妨碍团队工作的价值观			
7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威	X		
14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事		X	
15 NB 拒绝现有规范，否定常规步骤	X		
22 DN 不愿与他人来往，不合群		X	
23 DNB 承认失败，灰心丧气	X		
24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导	X		
25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安	X		
26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命	X		

有关 *ACT 的带状图的贝尔斯报告

在阅读贝尔斯报告时，请时刻牢记贝尔斯报告的意图是要协助你理解别人可能会怎样看待你的行为，并找到可能有助于改进你以及你的群体的有效性的途径。如果知道怎样去做一件工作，那么有效的团队工作就不会发生了。但是糟糕的团队协作却会妨碍工作任务的有效完成，而且它还会使个人无法获得作为群体一员的满足感。

有助于有效团队工作的价值观

你的带状图上“X”的长度表明了当你被评价时，你行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你被认为在某些价值观上表现的太多或太少。为了使你更好地看清什么样的行为需要引起注意，下列每一项价值观都附带有一些提示，指明针对它应该采取哪些措施。

评价的平均值表明，你在下列各项上接近基准轮廓线。

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（接近）

你所获得的评价代表了这类价值观的一种理想结合。这种结合就是把并不相关联的，且实际上常常相互分离的价值观有机地联系在一起。在理想情况下，团队的团结有助于工作任务的完成，这同时也是对整个组织的有效贡献。因此，组织反过来对团队给予奖励，并且为有效团队工作的建设提供进一步的资源。把这一强化回路上的基本要素成功地联系在一起是一项实实在在的成就。如果没有主动的、目标明确的、和熟练的领导艺术，这项成就是无法取得的。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（接近）

你所在群体的成员们普遍认为你在这一价值观上表现得恰到好处，这确实是一项成就，因为这一价值观对最有效的团队工作是非常重要的；但是，这一价值观并不总是让所有成员都感到满意。如果过分强调的话，这类价值观会引发负面反应。如果忽视了这一价值观，团队的团结和工作任务的完成都会受到损害。善用这一价值观，并使其与平等和友好互助等价值观相结合，你和你的群体将会达到最佳状态。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（接近）

就群体共同目标的重要性而言，你在这一价值观上的表现恰到好处。任何群体都会有新成员加入，这些新成员需要教育和培训，以便适应群体的规范。任何成员也不可能始终处于最佳状态，有时他们需要特别的支持和帮助。这种需要因时间、个人、群体、和环境的不同而有所变化；但是总体而言，承认并切实满足这些需要始终是一项重要的价值观。你的表现值得称赞。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作很多时候需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。你对这一关键特点可以作出重要贡献。对大多数工作任务导向的群体而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。在有关变革的价值观上，你的表现处于最佳范围内。如果你能在变革和维持稳定两者之间保持弹性和动态平衡，你就能对群体的进步和发展作出实质贡献。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

在这一价值观上，你被看作是群体成员们的榜样，你可以帮助他们也做到这一点。这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己的群体以及整个组织，并为之努力工作。对工作成绩的回报往往会延迟一段时间，有时甚至没有回报。并不是所有人都能够对组织高度忠诚，也不是所有组织都能够鼓励这种忠诚。组织事业的正义性和对组织的无私奉献构成了一种完美的结合。这种结合能够实现人们心中的憧憬，并创造出卓越的成就。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急情况下为了组织或团队的目标而牺牲自我利益的意愿是奉献精神的试金石，这一点对有效的团队工作特别重要。但是应当尽量避免号召人们作出自我牺牲，也不能依赖于人们的自我牺牲来代替良好的管理和有效的领导艺术。成员们的自我牺牲是群体的一项稀有资源，这一价值观是建立在这项稀有资源基础上的。你在自我牺牲这一价值观上的表现处于最佳范围内。同时，这也表明，你所在团队的领导是富于远见的，并没有过分依赖于人们的自我牺牲。

平均回答指明，你可能过份强调了：

20 DF 服从层层领导，尊重权威（过份强调）

在某些工作任务导向的群体中，为了保持协调，这一价值观是绝对必要的，特别是当沟通出现困难或是群体处于危险状况中。但是过分强调这一价值观会鼓励“盲目服从”，因而导致严格地遵循工作任务的要求，并执著于工作绩效，这反而降低了有效性。对权威的百依百顺会招致其他成员的反感，从而引起群体的对立。

如果其他成员认为你通常在这一价值观上表现很高，你就应该想想，是否当前的状况真的需要如此强调服从，或者是否你只有强调服从才能感到自身安全，而相反地，如果对此采取灵活态度就会产生危险的后果。

在这种情况下，如果条件允许的话，更多地强调“平等，民主地参与决策”这一价值观(带状图上第10项P)会起到缓解作用。

平均回答指明，你可能忽视了：

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（忽视）

虽然过分强调这类价值观将会妨碍工作任务的有效完成，但是如果保持在中等水平上，这一价值观会产生自信和个人对群体的高度投入。对绝大多数群体成员来说，受到赞赏、喜爱、和表扬是奖励和满意感的重要来源。每一个群体成员都必须能够给予他人这种奖励。如果别人认为你忽视了这类价值观，这也许是因为你没能给予这种奖励，你必须学会这样做，即使你可能感到你自己也没有得到别人的充分赞赏。如果你确实有这种感受，就应该让别人知道，这对你和群体都有好处。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（忽视）

当面临外部环境的威胁和权威的压力时，对工作绩效的担忧使人很难放松控制、缓解张力。执著地追求工作绩效会变得走火入魔，刻求完美反而增加了出错的可能性。

如果其他群体成员认为你不会调整自己，无法放松控制、缓解压力，那么你就应该设法找到你的焦虑来自何处，尽一切可能去降低这种焦虑，而且与其他成员探讨如何在不同的时间、地点、和活动中放松控制，缓解压力，保持心情舒畅。也正是在这些场合，成员间的友好关系得到了修补和加强。这不仅对你，而且对每一个成员都是必要的。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

有很多原因导致了这一价值观受到忽视。那些抱有“个人奋斗思想”(如带状图上第1项U，第6项UN，第7项UNB，和第14项N等价值观)的群体成员蔑视平等这一价值观，认为这种价值观是不切实际的，也是意志薄弱的表现，并且妨碍了他们的个人自由。另一些成员更关注群体外部的威胁，因此认为必须强化权威(如第5项UNF，第12项F，第13项NF，第21项DNF等价值观)，他们觉得别人并没有认识到问题的实质和严重性，也没有能力解决这些问题；他们还认为决策中的民主参与过程太慢，而且往往得出错误的解决方案。

那些强烈反对平等这一价值观的群体成员可能没有意识到，他们正在损害着群体的完整性，并破坏了有效的团队工作。过分强调那些与平等相对立的价值观，几乎肯定会在群体内部，甚至在那些都反对平等的成员间，引起对立和分化，使群体分裂，并从根本上破坏了合作的可能性。

评估问题：一般来说，此人在现实行为中表现出什么样的价值观？

群体的团结和完整性是有效完成工作任务的首要保证。如果工作任务的性质与群体的完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲群体的完整性。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体将无法建立正当的、有约束力的规范；而没有这种规范，群体就会分裂，群体的工作绩效也会降低。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（忽视）

如果你在带状图的这一价值观上表现过低，那可能是因为你觉得目前的奖励和报酬制度不公平。也许你是对的。而另一方面，你可能把在其它地方曾有过的经历带到了当前的群体中。理想主义(对远大目标能够实现的乐观主义信念)对于那些过去的经历与当前的目标相抵触的人来说是很难达到的。

但是整个群体应该认真检讨一下，切合实际的理想主义和同心协作精神是否得到了真正的贯彻。如果人们认为他们努力工作的结果是在为别人谋求利益，那么这样的同心协作是不会有吸引力的。换句话说，如果没有公平的奖酬分配制度，这一价值观也就失去了实际意义，而且很难获得广泛支持。但是另一方面，你在关于什么是公平这一问题上的观点也许不切实际或有失偏颇。

除了公平的奖酬分配制度以外，另一个重要的问题就是群体是否有足够的报酬来分配给大家。是否越有效的团队工作就能产生越丰厚的回报？如果不是这样，那么是否群体需要根本性的变革？

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（忽视）

一般来说，只要给予适当关注，友谊都会自然成长。友谊的培养需要相互交往和时间。共同的命运和相互间的平等能够有力地促进友谊的发展。友谊的建立保证了相互间的友爱和轻松愉快的气氛，只要基本条件不变，这一过程就会不断加强。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。

如果你不看重群体内部的友谊，这也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件，而且你也不了解友谊所能带来的好处。群体成员们也许不常见面，也许由于地位悬殊太大而影响了相互间的交往，也许实际上他们根本就不具有共同的命运。但是，如果群体内部时常出现对立，或者由于个性的不相容而产生对立，友谊就会受到损害或者根本无法建立。

如果在一个群体中，少数人花太多的时间用于友好的相互交往，因而忽视了工作任务，那也会在群体中引起对立，那些以工作任务为导向的成员会认为这种友好关系是毫无价值的。但是出现这种情况或许有深层的原因，少数人之所以这样做，可能是出于他们的不满，这需要认真面对并加以解决。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（忽视）

根据其他成员对你的评价，你在这一价值观上表现很低，这可能是由于你认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当你把世界看成是原始丛林，并且强烈信奉个人奋斗的价值观，情况就更是如此。这样，群体也自然被看作是一个原始丛林，而那些对他人保持信赖的人也被看作是完全不切实际的。对有些团队而言，信赖是最基本的条件，因为成员们有时互相掌握着对方的生命。对大多数群体来说，有效的团队工作有赖于一定程度的信任，而缺乏信任是一种破坏性因素，会引起多方面的问题。

没有什么速效解决方案。真正的信任只能慢慢培养，这就需要开放的心胸和良好的愿望，允许别人证明他们是可信赖的，同时你也要向别人证明你自己是可信赖的。这需要时间。为了启动这一过程，开诚布公地讨论造成不信任的原因，以及改变这一状况的方案是很有必要的。

有时可能是重要的，但却是危险的价值观

我们的基准轮廓线表明某些特定的价值观以某种频度表现出来时是可以被接受的，但如果表现得太频繁或太罕见则都是不恰当的。它们可以作为一种必要的临时紧急措施，但它们通常都是那种被称为“权威主义”的东西，而且对于引发绝大多数群体内部的对立具有潜在的危险性。在本节中所谈到的各种价值观在某些时候是必要的，但对团队工作往往是危险的。

平均回答指明，你可能过份强调了：

5 UNF 加强权威行使，执行规章制度（过份强调）

当群体发现事事不顺利或感受到来自外部的威胁时，绝大多数成员都会忍不住采用这类权威主义价值观。因为这类价值观允许人们在捍卫秩序与安全的正当名义下表现出激进的攻击行为，同时又让人感到高人一等。

但是，在秩序和安全这一问题上，什么是最重要的，不同的人有不同的回答。有些人把自己看作是权威，他们不遗余力地设定规则。而另一些人认为他们是权威的牺牲品，他们感到只有反对权威才能获得安全。在绝大多数群体中，这最终导致了“权威主义”和“反权威主义”的两极分化(双方都表现出某种程度的道德义愤)。在业务群体以及家庭中，这是最常见的分化和对立。这种分化和对立如果任其不断升级，将是极端危险的。

“切合实际的理想主义，同心协作”(带状图上第11项PF)，以及“对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨”(第19项DPF)等价值观对于这种分化和对立将会起到重要的调节和中和作用。

对对立双方都有充分影响力的友好而民主的领导者会经常援引这些价值观来调和群体内部的分化。与这种起调和作用的领导行为相对应的价值观是“致力于完成共同目标和达到组织协调”(第3项UPF)。如果其他群体成员认为你过分强调了权威主义价值观，你就应该在自己的行为方面作出实质改进，使之变得友好而民主，或者至少也应对别人的友好和民主的行为给予有力的支持。

6 UN 不讲情面，自信武断（过份强调）

这是一种“原始的”价值观，预示着毫不掩饰的攻击行为。这是一种在“原始”状况下的咄咄逼人的生存方式。这对有效的团队工作是危险的。持有这类价值观的人有时单独行事；有时他们会与权威的代理人相结合，并扮演“权力的执行者”；有时他们又会与造反的领导者相结合，而扮演“自由的捍卫者”。在所有这些情况下，其结果都是使对立不断升级而达到最具破坏力的程度：“极右的独裁”对“极左的造反”。

如果你所在群体的成员们认为你过分强调了这种武断僵化的价值观，那么你就应该考虑一下你是否真有必要采取这种态度，也许你从别人或别的群体那里照搬了这种价值观，并毫无必要地用在了目前的群体中。在大多数群体中，这种价值观会导致冲突，或使冲突更加恶化。

12 F 保持现状，按常规，按“正确的”办法行事（过份强调）

所有群体都处在保持现有工作方式还是进行变革的不稳定平衡状态中。我们的有效团队工作标准表明“改用新步骤，采纳新价值，富于创造性”(带状图上第16项B)是更应该提倡的价值观。但是在这两种对立的价值观之间的来回摆动是不可避免的，因为从根本上讲，群体所处的内外部条件本身就是不稳定的。过分强调并固执地坚持其中任何一种价值观都会引起麻烦。

如果带状图显示你在这两种价值观上的表现都很高，那可能意味着你在群体内处于进退两难的境地；当群体在这些问题上看法对立时，对立的双方都想拉你加入他们那一方。

如果人们认为你在保守的、保持现有工作方式的价值观上表现很高，而在倾向于变革的价值观上表现很低，那就意味着或是由于你对不确定性的担忧，或是由于你习惯于墨守成规，从而使你在行为上表现得固执和僵化。一味执著于现有规范或一味追求变革，都无助于解决群体面临的各种问题。

评估问题：一般来说，此人在现实行为中表现出什么样的价值观？

平均回答指明，你可能忽视了：

13 NF 为达到组织的目标而抑制个人的欲望（忽视）

组织或工作群体不可能总是一帆风顺而没有紧急情况和压力。在某些情况下，人们会面临巨大的压力，而且需要付出超常的努力。在有效的工作团队中，作为群体的一员，人们能够获得满足感，并能得到各种回报和奖励，因此，暂时牺牲个人利益是完全可以接受的，而不会引起什么冲突。如果群体内部缺乏这种自我牺牲的意愿，这表明群体成员所能获得的奖励和回报水平偏低。这个问题应当引起重视。

几乎总是妨碍团队工作的价值观

有些价值观是特别符合某些特定个人的需要的，但是除了在一些极特殊和临时情况下，这些价值观往往会妨碍团队工作。一般来说，他们应该被尽可能地减小。同时，如果他们确实存在的话，就应该找到他们之所以存在的原因，并尽可能的消除这些原因。如果你在这些价值观的任何一项上表现得太高，你确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

平均回答指明，你可能过份强调了：

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这一价值观。但是，有些成员由于过去的经历，会把群体内部不断增加的友好、团结、和共识看作是一种威胁。他们担心他们会变得太相信别人，或者被消磨得碌碌无为，或者受到阻碍而无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。强迫这些人加入到群体中只会增加矛盾，而且把事情弄得更糟。

如果其他成员认为你过分表现出这种态度和行为，而且你也确实想缓解这种对立，那么，最简单、最直接的方法就是不要让人觉得你总是想远离群体--保持低调，并尽可能容忍差异。你应该尽量把注意力集中到群体的工作任务上，这在一定程度上可以化解对立。

22 DN 不愿与他人来往，不合群（过份强调）

这类价值观通常是从行为推断而来的，这种行为主要表现为忧郁、悲伤、和怨恨。有些人可能由于如下的原因而表现出这种行为：丧失了群体中的角色，社交活动失败，遭到他人的拒绝，失去了自身的重要性，或者自我形象受到损害等。如果能够找到原因，那就可以知道采取什么步骤来恢复自我形象，并在群体中重塑有意义的角色。

但是有些时候，情绪状态和行为是由个性以及身体条件或者群体以外的其它因素决定的。对于这种情况，除了表示支持和寻求外部的帮助之外，群体成员们也起不了太大的作用。

带状图
个人和组织的价值观
针对 *IDL 全部评价的平均值

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----有效团队工作的领导行为
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

本带状图不附带任何形式的评价报告。针对个人的评价报告详列了本带状图的各项重要含义，并给出了提高工作有效性的各种建议。此类报告可直接向SYMLOG Consulting Group索取。

报告对象: Pat Sample

类型：PF 最终位置：2.2U 8.8P 6.2F
 评价：6

X的长度 = 每个项目上评价的平均值
 E = 最有效团队的最佳位置

