

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----领导多样化群体
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----领导多样化群体
报告提供者
SYMLOG Consulting Group
March 20, 2006

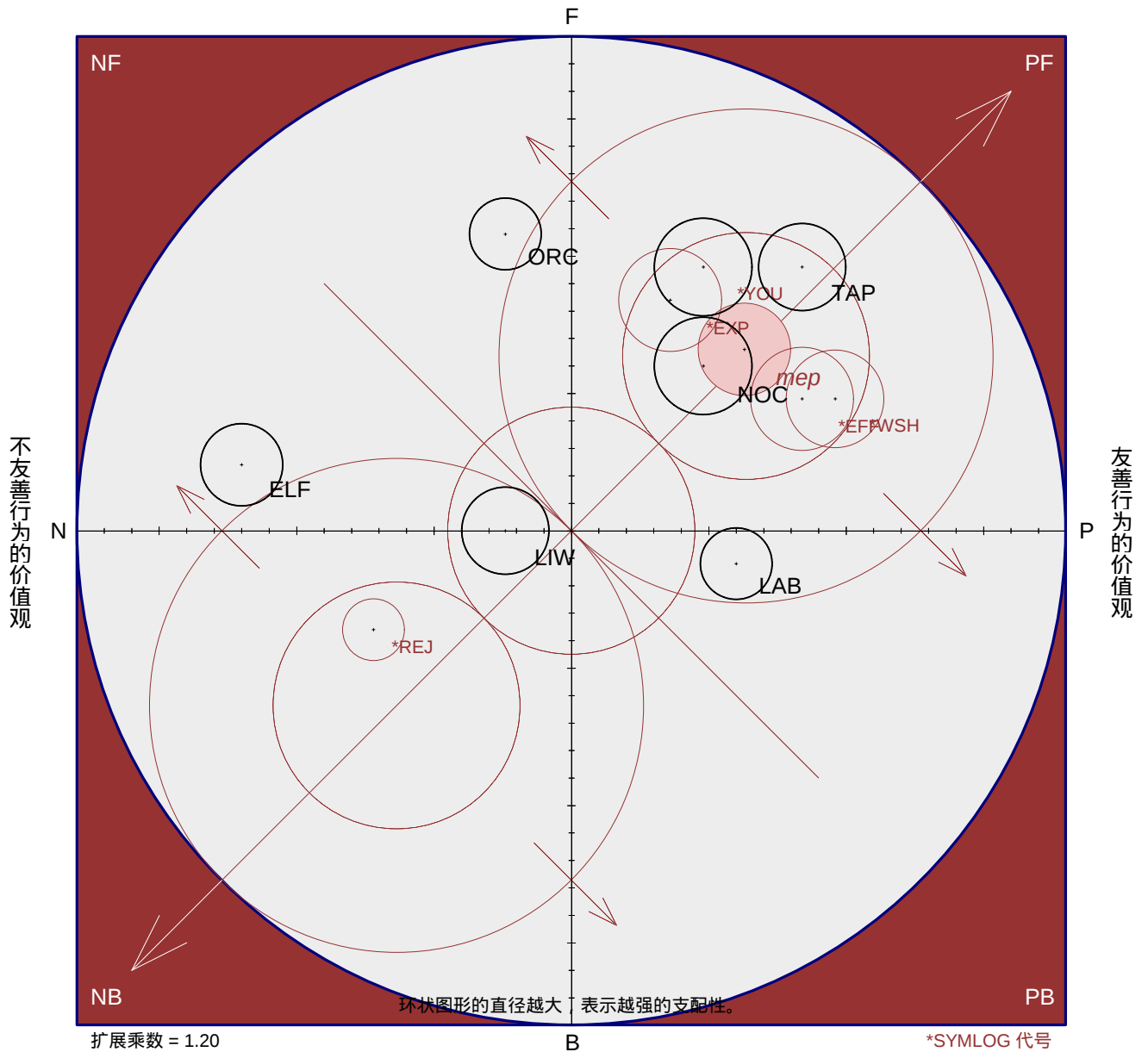
根据所得到的评价，下列场图显示了每个概念和(或)个人的平均位置。

	代号	最终图象位置					
概念的图象	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
人的图象	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*SYMLOG 代号

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----领导多样化群体
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



对当前权威的工作任务导向表示反对的价值观

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较大范围内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。

*EFF和*WSH 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。

*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

NOC 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。

*YOU 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。

LIW 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*处于摇摆区域，本报告作者无法给出清晰评价。*

这种情况处于场图中三个维度的中心区域，每个维度都无法对此给予明确的解释。对于本报告的目的而言，这种情况在意义上是模糊不清的。之所以会出现这种情况，可能是由于评价者对被评价者没有明确清晰的印象，也可能是这种印象本身是清晰的，但却存在着一些相互对立的成分，这些成分相互抵销，使最终位置落在场图的中心区域，从而显得模糊不清，无法评价。还有一种可能就是，这种情况本身就表明了被评价者的矛盾、模棱两可的性格特点。

TAP 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。

ORC 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，抑制个人的愿望。*

这一类型的群体成员在人际交往中试图避免留给人“支配”和“控制”的印象，但是，他们总是强调遵循规章制度，把事情做正确，再联系到他们拘束的品行，留给别人（更自由化的其他群体成员）总的印象便是：他们是影响和支配别人的，是令人厌恶的。他们时刻关注着群体的工作任务，而且总是担心万一群体没能完成任务而招致外部权威的非难。他们不断地提醒别人注意规章制度、限制、协定、要求、责任等等。

ELF 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*自我保护，个人利益第一，单独行事。*

这类群体成员的行为总是表现为负面的，不友好，虽然在形式上不是支配性的。这种行为的背后往往隐含着这样一种认识：世界充满着竞争和危险，别人对自己来说可能更多的是一种威胁，而不是一种帮助。为了自我保护，必须时刻保持警惕，使用计谋，随时准备躲避各种攻击，并使自己总是处在可争取独立行动的有利位置上。为了提供自我安全保护，必须为自己积累资源，如有必要，还要隐藏这些资源，不让别人靠近，如果谁想靠近，就要给予阻吓。不惜一切代价保持自己的行动自由，避免过分投入，避免陷于被动。

LAB 的图象

一般描述

在评价者看来，最突出的价值观表现为：*重友谊，使气氛轻松愉快，平等，民主参与。*

这类群体成员的行为往往表现为友好和富有灵活性，在交谈中既善于表达，也善于倾听。他们不关心地位的差别，也不害怕不同意见。他们对自己有良好评价并充满自信，而且没有太多的自我保护。他们对别人常常表现出赞许和欣赏，而且认为别人也是这样看他们的。虽然他们并不主动地抗拒工作压力，但他们通常都是适度地投入到工作任务中，而且对工作中的问题并不是特别关心。

带状图
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----领导多样化群体
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。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

报告对象: Pat Sample

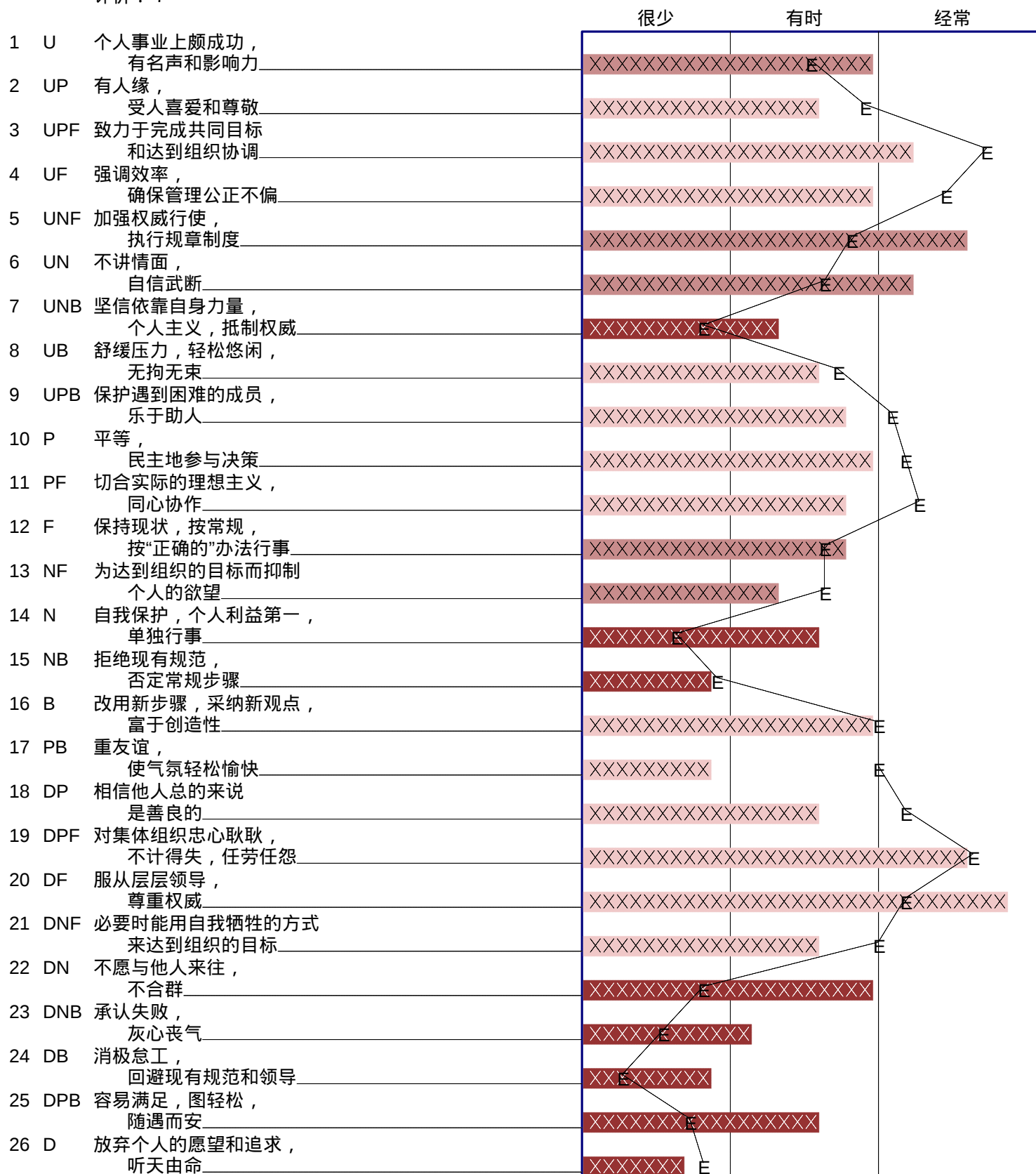
类型：F

最终位置：1.6U 1.0P 5.3F

评价：7

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，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

关于 你的群体 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你的群体在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的群体的有效性方面是非常重要的。

带状图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		

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

有关 你的群体 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群体的行为，并找到可能有助于改进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

带状图上“X”的长度表明了当你的群体或组织被评价时，你的群体或组织行为中表现出的每一项价值观的出现频度。你的群体或组织的带状图可能表明，与基准轮廓相比，你的群体或组织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。

在下列各项上，你的群体或组织，接近基准轮廓线。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

平均评价分数显示，你所在群体或组织在这一价值观上表现得恰到好处。喜爱和尊重是群体成员间能够相互给予的最基本的奖励。只有平等和相互的尊重才能加强群体的团结。群体成员间为了完成工作任务而给予相互奖励，这对于有效的团队工作而言是最理想的组合。

8 UB 舒缓压力，轻松悠闲，无拘无束（接近）

你所在群体或组织有能力从紧张的工作中放松和恢复过来。这种能力对所有群体都是必须的，但并非所有群体都具备。在工作和解决实际问题时，不可避免地会产生人际关系间的紧张和其它情绪上的压力。

为缓解这些压力，就需要定期地抛开工作任务，让群体成员恢复相互间的信赖和支持，重新明确群体的目标和远景，重建群体的团结，以便重新出发去完成工作任务。

显然，你的群体或组织能够找到各种有利的时机和场合促进成员间的相互交往，并在其中完成缓解和恢复的过程。从工作到恢复的一张一弛以及定期的情感宣泄，是一个健康的群体应当具备的正常的的新陈代谢功能。

9 UPB 保护遇到困难的成员，乐于助人（接近）

就共同目标的重要性而言，你所在群体或组织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。任何成员都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、环境、甚至整个组织的不同而有所变化；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。你所在群体或组织的表现值得称赞。

10 P 平等，民主地参与决策（接近）

你所在群体或组织的当前文化中关于相对平等的价值观是这一文化的一项重要财富。成员们都很清楚，绝对的、理论上的平等是不可能实现的。群体内工作任务的压力和个人主义的倾向会导致群体的解体，如果没有追求平等的愿望和在工作压力、必要的分工、以及其它不利于平等的紧急情况过去之后恢复平等的愿望，这种解体的可能性将无法抵销。追求平等的共同愿望是群体团结的磁石。

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（接近）

成功的团队工作需要将许多重要的但有时是相互冲突的价值观联系在一起。这就要求在不同时间及场合，根据群体和组织以及外部环境的不同需要，在这些价值观之间进行权衡并分出轻重缓急。有时甚至需要逆向操作的能力--逆向操作往往看似矛盾或不合逻辑。

你所在的群体或组织在这方面表现得富于弹性。尽管在短期内还无法接近价值频度的最有效轮廓线，但是只要长期保持适度弹性，就能够达到这一最佳状态。对大多数工作任务导向的团队、群体、和组织而言，最理想的团队工作既要强调改用新步骤(第16项B)，也要强调保持现有的、保守的、“正确的”工作方式(第12项F)；

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（接近）

这一价值观依赖于成员们，或者更确切地说是整个群体和组织，有能力“跳出当前的小圈子”，从更广阔的角度重新认识自己，给群体和组织赋予新的意义和目标，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。

你的群体或组织，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，如果整个组织都过分强调这一价值观，就会鼓励“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。

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。

你的群体或组织，可能忽视了：

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

这一价值观由于整个组织目标明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为而得到了强化。从原理上讲，这种领导行为在某种程度上可以从组织的所有成员身上体现出来。领导行为不应被看作仅仅局限于那些处于正式领导地位的成员。在组织中，接受群体的工作任务并对工作任务的完成保持乐观主义，与其他群体成员团结友爱，以及对更高权威的认可，所有这些态度都将有助于强化这类价值观。

如果组织中缺乏这些态度，就应当采取行动逐步培养。特定群体的工作任务也许需要重新定义或重新设计，这样才能顺利完成。群体可能需要更多的培训；群体成员可能需要花更多的时间相互了解和相互熟悉。尤其是，群体成员需要更多地了解和熟悉群体外部更高权威的领导方式和艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何组织或群体如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让许多成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于所有群体和组织而言，时间都是一项宝贵的资源，因为把成员们组织起来并投入一项工作是一件很费时间和精力事情。良好的管理可以有助于避免由于缺乏准备和目标不明等而造成的损失。把注意力集中在制定具体的工作计划上，对于缓解和中和不同意见及争论有时可能是最有效的方法。

如果组织中这类价值观表现不足，可能是由于某些群体过去经历过不同程度的权威式管理，并曾产生过矛盾和对立，成员们对此一直心有余悸。这就需要认真检讨，并找出各种办法来消除人们的担忧。

成员们广泛参与管理是改变当前状况的有效途径(这也就意味着强调带状图上第10项P所表明价值观：“平等，民主地参与决策”)。组织的所有成员应当以各种方式参与到管理中来。

11 PF 切合实际的理想主义，同心协作（忽视）

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。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。

但是由于多种原因，公平常常是很难做到的。可能群体或组织外部的条件阻碍了公平的实现；也可能组织中

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

的个人或群体不愿与他人分享公平。

如果群体或组织在这一价值观上表现很低，那就应该认真检讨一下，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，并因此而得到实质的奖励。但是，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或组织能否从外部获得足够的资源和报酬来分配给大家。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。

对友谊不够重视也许是因为群体缺少某些促进友谊发展的条件。群体或组织的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。

如果群体或组织内部时常出现严重对立，或者由于个性和价值观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。友谊能够强化群体的团结，进而促进有效的团队工作。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，那样友谊也就失去了原有的价值。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）

如果群体在这一价值观上表现很低，可能是由于成员们认为信任别人往往是靠不住的，而且是危险的。特别是当群体中的许多成员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。

对缺乏信任，没有什么速效解决方案。真正的信任需要开放的心胸和良好的愿望，并在实践中慢慢培养。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（忽视）

也许，多数人都会对自我牺牲抱有负面看法。如果人们对群体和组织的生存及发展非常关心，同时他们认为确实有必要作出自我牺牲，而且这种牺牲是暂时的，也不算太严重，那么大多数人都这样做。如果连这种程度的自我牺牲都做不到的话，那就表明，群体内部或者整个组织可能存在着严重的敌意，这需要仔细检查，看看到底是哪儿出了问题。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

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。

你的群体或组织，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)。在各种群体和组织中，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。

对于这种分化和对立，通常需要由对双方都有充分影响力的、友好而民主的领导者来进行调和。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)，“切合实际的理想主义，同心协作”(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)。

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。这对当前群体和组织中有效的团队工作是非常危险的。

首先，这一强硬的价值观很容易在坚持群体导向的价值观(“平等主义”)和坚持个人的反社会导向的价值观(“个人主义”)两类人之间引发对立和冲突。这足以对任何组织造成破坏，并在全体组织成员间产生严重的分化和对立。

持有这类强硬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”；有时他们又会与反权威主义的、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”。

至今还没有发现摆脱这一僵持状态的有效方法。从逻辑上讲，能够起重要调解作用的价值观是“平等，民主地参与决策”(第10项P)。

但是，这种解决方法很不容易实行，也很不稳定。“平等主义者”与“权威主义者”相对立。这两类人同时又与“造反派”相对立。反过来，造反派也既与权威主义者又与平等主义者相对立。

同时，在这不稳定的三角斗争中，三方中的任何一方都试图与另两方中的一方结成联盟，以便打败第三方。但是这种联盟即便形成，也是脆弱而充满矛盾的，很容易因一方的背叛而破裂。

另一种可能摆脱僵局的办法就是来自外部的控制，类似“军事平定”。但这种方法也不可靠，它可能导致最坏的情况出现--一方或另一方的消失，或三方全部消失。

你的群体或组织，可能忽视了：

没有任何项目符合此种情况。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

也许你的群体或组织并没有表现出忽视任何一种在某些时候是必要的但却有可能带来危险的价值观。但是，平均值却没能表明实际的全部情况。一个或多个成员仍然感到你还是忽视了某些价值观。你的群体如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

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。如果你的群体在这些价值观的任何一项上表现得太高，你的群体确实应该检讨一下，如何改变这一状况。

你的群体或组织，可能过份强调了：

7 UNB 坚信依靠自身力量，个人主义，抵制权威（过份强调）

有些人由于以前的经历而强烈拥护这一价值观，并明确地表现出相应的行为。但是，如果在群体或组织中过分强调权威，许多人也会做出这样的反应。

与这类价值观相应的行为具有明确的取向，即指向于肯定自我而反对权威和传统规范。他们的行为在一定程度上带有炫耀卖弄的成份，以显示自己的魅力、与众不同、和桀骜不驯。他们公开蔑视那些服从权威的人们，并把这些入讥讽为“乖孩子”。同时他们也总想激怒权威，以使权威在保护循规蹈矩的成员们时反应过度。

如果群体或组织中有足够多的成员(除去那些处于权威地位的人)承认这就是当前存在的情况，并且不赞同对立双方的这些过度反应，那么揭开真相、面对现实就可能起到中和作用。

14 N 自我保护，个人利益第一，单独行事（过份强调）

由于担心群体或组织自身的存在受到严重威胁，很多成员都会持有这种自我保护的价值观。但是，有些成员由于个性和过去的经历，会把群体或组织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，或者被混同于“芸芸众生”因而受到阻碍无法升迁，或者被迫承担他们本不愿意承担的对他人或对群体的责任。他们的行为往往都是不友好的、消极的、对立的。在这些极端情况下，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。

如果这一问题是由个性造成的，而且仅限于个别成员，那么最简单的办法就是，把对他们和对矛盾的注意力转移到工作任务上。如果群体或组织的生存及发展确实受到威胁，那就必须采取紧急措施。

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。通常是由于失败，使得整个群体陷入这种情绪之中。除非，整个组织失去了奖励成员的能力，而且成员们因为别无选择也只能留在群体内，否则，对工作任务导向群体来说，这种情绪一般不太可能最终形成持久的价值观。但如果是这种情况，那就应当考虑从整体上改进组织中的生活质量。

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，问题是由个性以及身体条件等因素决定的。对于这种情况，除了表示支持和寻求外部的帮助之外，群体或组织的成员们也起不了太大的作用。

评估问题：一般来说，此人的行为中表现出什么样的价值观？（本问题要求你对群体中的每个成员作出评价。）

23 DNB 承认失败，灰心丧气（过份强调）

如果群体或组织中的许多人强调这一价值观，那就意味着，人们相信针对特定目标的行动已经失败，群体正在寻找替代性解决方案。尽管有可能，但这并不意味着整个组织必然充满了悲观主义情绪。

但是另一方面，某些个人或群体也可能显示出一种与工作任务和群体成员的疏离感：不尽职责、试图离开群体、旷工、减缓工作进度、缺乏参与、垂头丧气、心不在焉、片面武断。这些行为表现既有群体外部也有群体内部的原因，例如：疲劳、成功的标准设定得太高、失败或害怕失败、不同意群体的目标、坚持认为群体的目标不可能实现、或感到群体采用的手段肯定失败。

一旦找到这些原因，就可以想办法加以改变或排除。对于某些人来说，如果原因是由个性造成的，那么群体的其他成员们除了提供支持并寻求群体外部的帮助之外，也起不了太大的作用。

24 DB 消极怠工，回避现有规范和领导（过份强调）

如果在这一价值观上组织的平均得分很高，那显然是出现严重问题的征兆。这一问题主要集中在与权威的关系上，这里，权威可能来自群体内部，也可能来自群体或组织外部，或两者兼有。人们表现出这种行为可能是由于价值观的原因。他们坚信，权威所要求的是完全错误的，或者他们认为，群体的特定目标或规范是错误的。然而，他们采取的是沉默的不合作态度。他们也坚持，对权威的不服从应尽量表现得“文明”--人们应当信奉另一套不同的价值观。同时，抵制也应当是“非暴力的”。

也许，权威所要求的是整个社会所不能接受的，如果人们按照这种要求去做，便是在为权威“鸣锣开道”，便会产生负罪感。这种可能性不能轻易排除。

另一方面，人们之所以坚持这一价值观也可能是由于个性的原因。可能过去曾经受到过不公正的对待，或者也可能仅仅是因为害怕无法实现工作任务的要求。

不管是哪种情况，只有认清问题，才能找到解决办法。权威的不断施压，只能使问题变得更糟。

25 DPB 容易满足，图轻松，随遇而安（过份强调）

在大多数工作任务导向的群体中，努力工作的群体成员经常会感到，这一价值观被过分强调了。他们常常抱怨，别人总是逍遥自在(混日子)，而增加了他们的负担。在这些抱怨者看来，那些逍遥自在的人认为群体和组织是友善的，并且总能为他们提供保护，不管他们工作与否；同时，资源是无限的，完全能够保证他们的轻松悠闲。抱怨者们憎恨这种不公平。

不管这种感觉是否准确和恰当，高度强调这一价值观表明群体成员承受着严重的紧张和疲劳，并急需缓解。特别是，如果人们从事着单调而沉闷的工作，又看不到任何改变的希望，他们有时就会暗自幻想，要是能更多地参与群体的事务，并且能跟大家一起工作，那该多好。这时，可能的解决办法就是重新设计工作任务。