

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----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

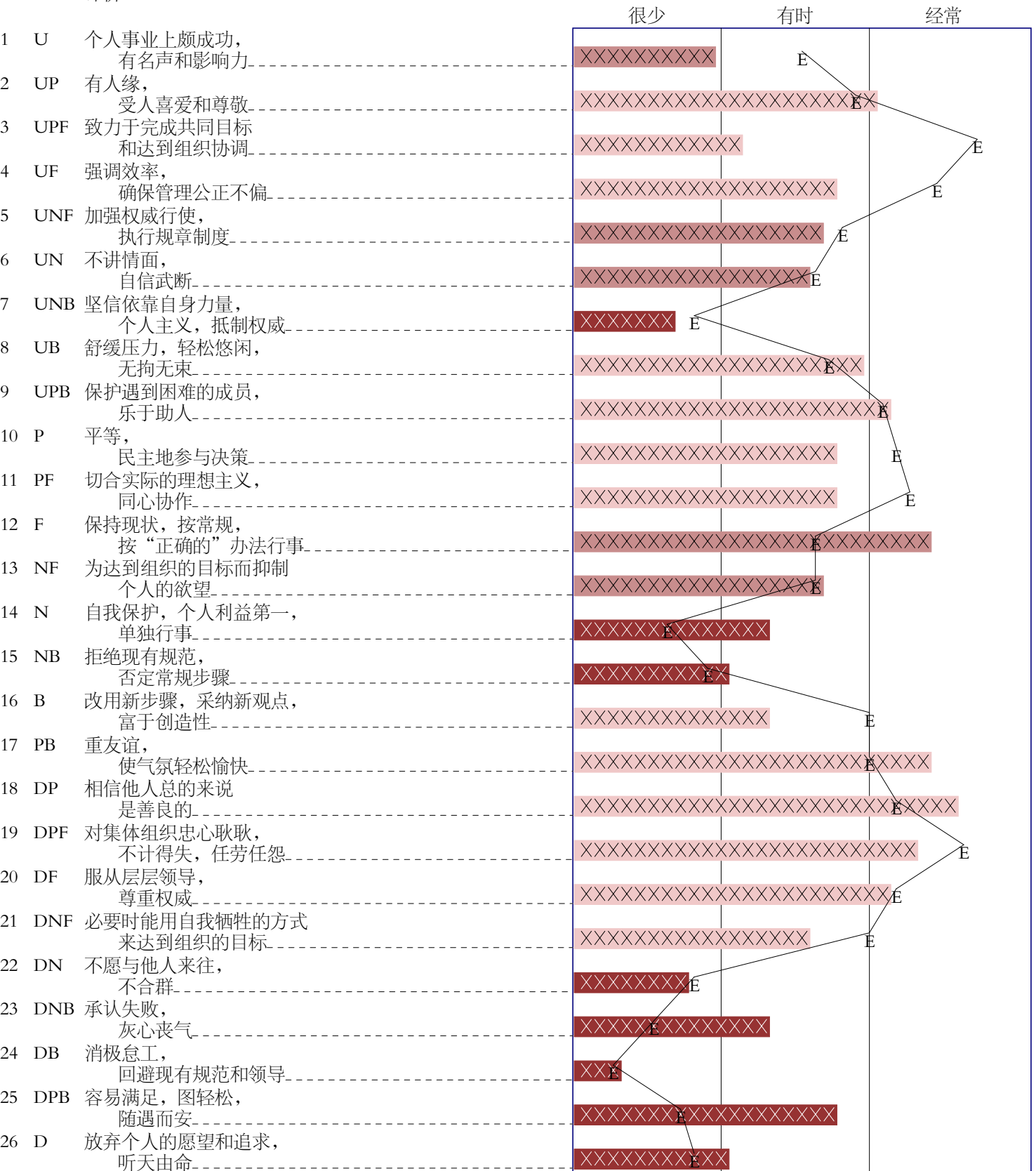
本带状图附带一个概要一览表和贝尔斯报告。贝尔斯报告是在参照了带状图结果和研究基准之后作出的分析。

报告对象： Pat Sample

类型： PF
评价： 12

最终位置： 0.1U 5.2P 2.9F

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



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。

2 UP 有人缘，受人喜爱和尊敬（接近）

根据其他群体成员的评价，你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。你能够既给予又得到这样的奖励是非常重要的。总想获得别人的尊重又不注意尊重别人将削弱群体的团结。只有平等和相互的尊重才能加强群体内部的团结。你所获得的评价处于最佳范围内，这表明你与其他成员的交往是平等和相互尊重的。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）

你在这一价值观上的表现处于最佳状态。显然，你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成员都是必须的，但并非所有人都具备。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，你在帮助你的群体完成这一过程方面起着非常有价值的作用。

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。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（接近）

谁也不会怀疑“重友谊，使气氛轻松愉快”有助于促进群体的团结。你在这一重要的价值观上表现得恰到好处。对大多数团队来说，问题在于如何在这一价值观与其它工作任务导向的价值观之间保持恰当的平衡。由于很多原因，在业务群体中经常出现的情况是，工作任务导向的价值观往往占据优势，从而最终损害了团队工作。群体需要在这两类相互竞争的价值观之间保持灵活性和动态平衡，你在这方面完全可以作出自己的贡献。

18 DP 相信他人总的来说是善良的（接近）

作出“决定”去信赖别人并不是一件容易的事情，在一个团队中，这在很大程度上要看成员们是否真正让人感到值得信赖。但是，有些成员也确实天生容易获得别人的信赖，显然，你就属于这一类。这非常有助于打消别人的疑虑。信赖是群体团结的基石。你在培养群体的信赖方面作出了重要贡献。

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。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

你在这一价值观上的表现处于最佳位置。在服从这一问题上表现得恰到好处是不太容易的。绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为太多的服从是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上来讲，对这一问题的态度很大程度上取决于人们认为权威从总体表现来看是好的还是不好的。但是，很显然，任何大型组织（在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的）的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你在这方面的表现完全符合最有效团队工作的要求。

平均回答指明，你可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你并没有表现出过份强调任何一种通常与高效的团队工作相联系的价值观，因为那样做得太过份会引起冲突。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太强调了某些价值观。你如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

平均回答指明，你可能忽视了：

3 UPF 致力于完成共同目标和达到组织协调（忽视）

实现这一价值观需要意图明确的、民主的、以工作任务为导向的领导行为。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。通过表明这些态度，不仅群体的领导者，而且所有群体成员都能对团队工作作出实质贡献，认识到这一点是非常重要的。当然，在个别情况下，这些态度也可能是不恰当的或不现实的。

如果你感到除非外部条件有所改变，否则群体将无法表现出积极的团队工作，那么你就应该说你的这些想法，并在群体内部展开讨论。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。群体外部的更高权威可能需要不断摸索来完善领导艺术。

4 UF 强调效率，确保管理公正不偏（忽视）

任何领导者或群体成员如果在这一价值观上表现不足，都会显得毫无章法和头绪。同时会让其他成员感到他们的时间和精力被浪费了。对于任何群体而言，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而造成的损失。

所有群体成员都应参与管理，并认同这一价值观。如果其他成员认为你在这价值观上表现不足，你应该和他们开诚布公地交谈，以便发现问题之所在。你过去可能经历过权威式管理，并一直对此心有余悸，以致现在对任何控制都过分敏感，或者也可能是群体目前的管理状况需要改变。

所有成员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所表明的价值观：“平等，民主地参与决策”）。

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。

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？

16 B 改用新步骤，采纳新观点，富于创造性（忽视）

“既得利益者”总希望保持现状。几乎所有群体成员，而不仅仅是少数受优惠的人，甚至那些对现状最不满的人，都会有某种程度的既得利益。任何形式的变革都需要付出努力，而且早晚会波及到群体中的每一个成员。变革导致角色的改变，人们之间相互依存关系的改变，以及敌意目标的改变。

除了这些以外，真正的创造性和更有效的新步骤通常是不会伴随而至的。那些非常重视创造性的人，别人并不一定认为他们富于创造性。如果某些人对创造性的强调在别人看来完全是为了谋求自己的利益，那么这种强调就失去了原有的意义。这也正是为什么光有变革的价值观是远远不够的，并不能确保变革的发生。还有其它一些原因如：对不确定性的焦虑，服从的需要，以及担心受到权威的否定等都会阻碍变革的出现。尽管如此，群体的状况和条件显然不可能一成不变；变革是不可避免的，也是合乎需要的。

变与不变的问题不应该抽象地谈论。每一次讨论都应该涉及具体的变革方案。由于每个人都要受到变革的影响，而且群体决策比起单方面决定来有很多优点，因此，有关变革的问题应该由整个群体共同讨论。事实上，很多变革只有在群体决策的前提下才能获得成功。

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。但是，绝大多数群体都难免会遇到严重问题，这时成员们必须付出超常的努力，甚至某种自我牺牲，才能解决这些问题。如果群体成员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，那么绝大多数成员都会这样做。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。

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：

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。

平均回答指明，你可能忽视了：

1 U 个人事业上颇成功，有名声和影响力（忽视）

这类价值观在激发个人能动性方面有时是有益的，只要这种能动性与群体目标的完成以及其他有效的团队工作价值观相一致。这类价值观如果表现得太低，则表明群体内部缺乏个人能动性的激励机制，或者表明该群体过分强调了自我埋没和平均主义等价值观，从而阻碍了有效的领导行为的出现。这对一个群体来说是危险的，特别是在遇到紧急情况时。

做为有效的团队工作的基本条件，群体内部应建立起充分的奖励机制，例如：对个人的认可、权力的提升、金钱、和其它形式的个人奖励，以便激发高度的个人能动性。群体是不是正在失去自己的成员？你或其他成员是不是变得越来越冷漠？群体在招募新成员时是不是遇到困难？所有这些问题都可能是由于个人在群体内部得不到充分的认可而造成的。

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。

23 DNB 承认失败，灰心丧气（过份强调）

如果群体中的其他成员认为，你在不断强调要在某些特定问题或行动上承认失败，这可能意味着你比大家看得更深。而且对群体来说，承认失败并重新开始，也不是一件坏事。

但是另一方面，你的行为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。你应该说出你的想法和感受，以便让群体能够作出相应的调整，这对群体和对你自己都是有利的。但是，如果某些原因并非出自当前的群体，那么群体的其他成员们除了提供支持以外，也起不了太大的作用。

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，如果这一价值观表现突出，那实际上表明了一种渴望和幻想——盼望着在完成了一项工作之后，能够得到娱乐和放松。在这种幻想心境中，所能感受到的只有群体内的友好和安全感，以及丰富的资源，而完全感受不到工作任务的存在。以幻想的心境来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。这也许就是你目前的情况。然而，你也确实应该考虑另外一种情况，那就是，你可能对工作不够尽心，也不够投入，而别人有权力期待你努力工作。

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，可能的解决的办法就是重新设计工作任务。

带状图
个人和组织的价值观
针对 ★CTM 全部评价的平均值

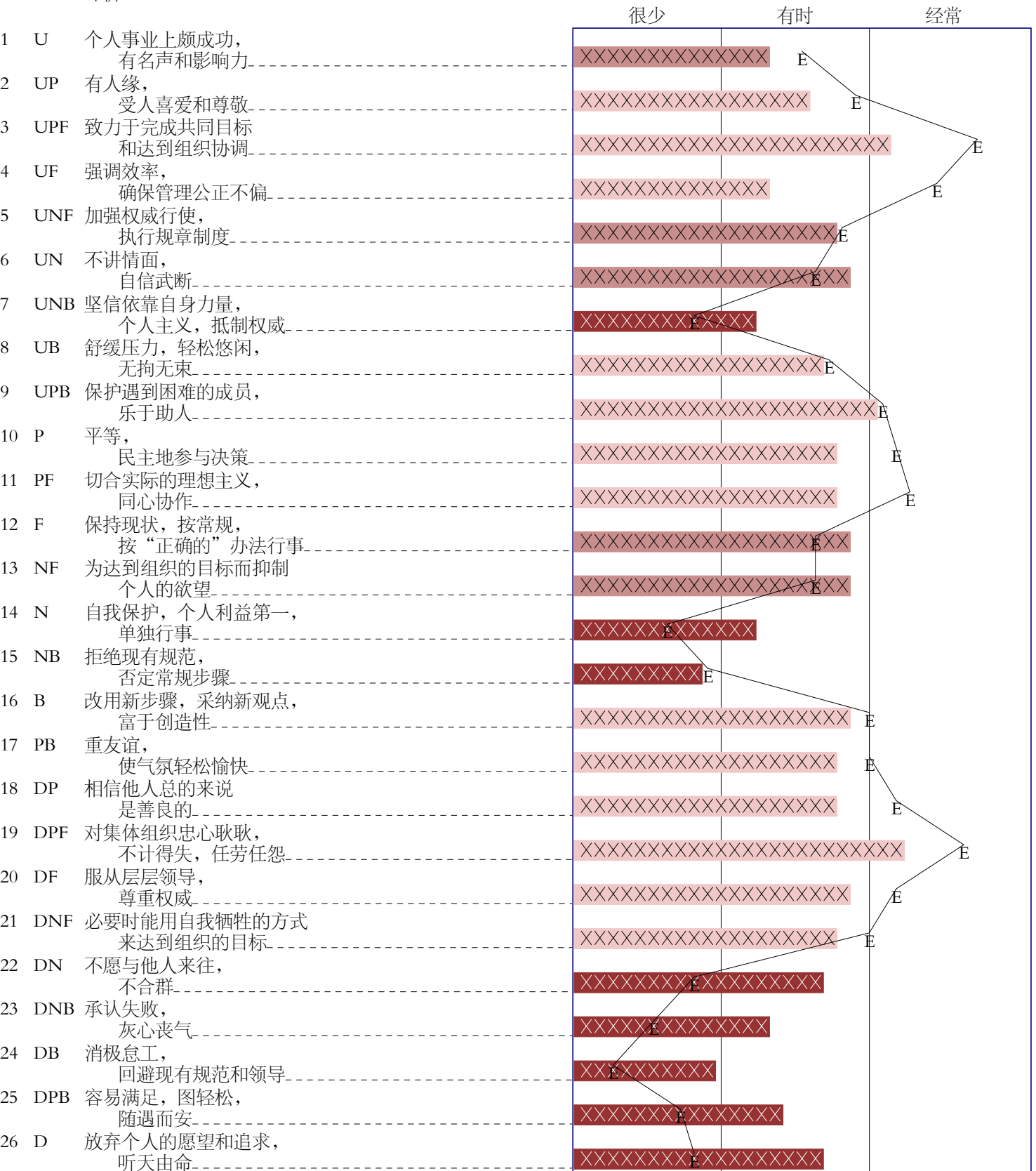
报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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： 中心区 最终位置： 0.1U 2.3P 2.9F
评价： 13

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，你的团队在现实行为中表现出什么样的价值观？

关于 *CTM 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	

有关 *CTM 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，不可避免地产生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新的陈代谢功能。

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。

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)；但是，失去平衡从而倒向其中一方的危险始终存在。

17 PB 重友谊，使气氛轻松愉快（接近）

谁也不会怀疑“重友谊，使气氛轻松愉快”有助于促进群体的团结。对大多数团队、群体、和组织来说，问题在于如何在这一价值观与其它工作任务导向的价值观之间保持恰当的平衡。由于很多原因，在业务群体中经常出现的情况是，工作任务导向的价值观(通常出现在F方向上)往往占据优势(高于P方向上的价值观)，从而最终损害了团队工作。

看来，你所在的群体或组织能够在这两类相互竞争的价值观之间保持灵活性和动态平衡(这确实不容易)。应当始终强调保持平衡的必要性。因为，所有群体都有一个通病，就是在对这两类价值观的强调上总是摇摆不定，而且，失去平衡并倒向其中一方的危险也始终存在。

20 DF 服从层层领导，尊重权威（接近）

绝大多数人都觉得很难做到服从，而且几乎没有什么人会喜欢这么做。许多人认为在任何情况下服从都是危险的，特别是毫不怀疑的服从甚至是不道德的。从根本上来讲，对这一问题的看法很大程度上取决于人们认为某个权威从总体表现来看是好的还是不好的。

但是，很显然，任何大型组织(在这种大型组织中，沟通和共识是很不完善的)的协调工作主要取决于对合理命令的服从程度。你所在群体或组织的文化在这一价值观上的表现处于最理想范围内。这说明，组织以及组织内的群体和团队运行良好。

21 DNF 必要时能用自我牺牲的方式来达到组织的目标（接近）

在紧急状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。当然，这种情况并不常有，而且在不同时间、不同场合，其作用也不完全一样。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。

目前，你所在群体或组织的文化在这一价值观上的表现处于最佳范围内。这表明，在大多数情况下，这一价值观并没有被过分依赖。在这方面始终保持最佳状态意味着，成员们的意愿没有被滥用，也没有受到损害。

你的群体或组织，可能过份强调了：

没有任何项目符合此种情况。

也许你的群体或组织并没有表现出过份强调任何一种通常与高效的团队工作相联系的价值观，因为那样做得太过份会引起冲突。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太强调了某些价值观。你的群体如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

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。

10 P 平等，民主地参与决策（忽视）

在群体或组织中，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或组织外部的威胁，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群体或组织所面临问题的实质和严重性。他们相信别人没有能力或没有决心解决这些问题。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或组织的完整性，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，几乎肯定会引起对立和分化。

团队、群体、和整个组织的团结和完整性是有效完成工作任务的根本保证。如果工作任务的性质与这种团结和完整性相冲突，那就应该分解工作任务，或者重新定义，重新设计工作任务，而不能牺牲这一完整性和团队工作。如果在成员的个性和价值观体系方面，群体或整个组织的构成与有效的团队工作相抵触，那就应当考虑重建群体或组织。

如果没有全体成员适当和公平地参与决策，群体或组织将无法建立正当的、有约束力的规范。而没有这种规范，群体或整个组织就会分裂，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）

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？

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。

19 DPF 对集体组织忠心耿耿，不计得失，任劳任怨（忽视）

组织(或群体)在某种程度上有点象父母，人们往往依赖于它。如果人们感到一个组织象是好的父母，那么它就会激发起人们的奉献、信赖、和忠诚。如果人们认为组织象是坏的父母，那么它就会引起怨恨、恐惧、敌意、和背叛。

有些人确实对他们的父母有非常不好的印象，或者有其它类似的挫折经历。当他们进入群体后，他们会把这方面的消极态度传染给其他人，传染给整个群体或组织。如果有很多这样的成员，这也许就是群体在这一价值观上表现不足的原因。

但是，很显然，并不是所有组织或代表组织的权威都会表现得象是好的父母。如果是这种情况，个人和群体肯定希望这一切能有所改变。但是，人们通常并不清楚如何促成这一改变。要想采取有效的行动，任何个人或群体必须获得其它群体的大力支持。

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：

没有任何项目符合此种情况。

也许你的群体或组织并没有表现出过份强调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太强调了某些价值观。你的群体如能认真思考一下这个问题将是非常有益的。

你的群体或组织，可能忽视了：

没有任何项目符合此种情况。

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：

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。

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。

26 D 放弃个人的愿望和追求，听天由命（过份强调）

在这一价值观上的高评价分数一般表明，这项价值观被理解成带有某种为了群体或组织的目标而自我牺牲的意味。当群体或组织处于紧急状态时，多数成员都会认为，要想应付危机，就必须强化中心控制和作出自我牺牲。但是，强调这一价值观难免要冒在群体或组织中引入权威运作模式的危险，当群体处于正常状态时，这种运作模式对有效的团队工作往往是有害的。？

但是，在这一价值观上的评价分数高也可能有其它原因。由于个性，或在群体内的特定角色，或过去曾有过的挫折经历，有些人可能会表现出这种价值观。他们的行为主要表现为内向的，被动的，不参与的，不善表达的，也不善沟通的。他们可能觉得任何积极的努力，甚至任何愿望或想法，都可能招致失败，挫折和痛苦。这种感觉可能是由于接二连三的严重挫折造成的。他们可能已经“习惯了处于无助状态”。这已成了他们的最佳适应模式。

如果这种适应模式是在当前群体中形成的，那就表明，在群体中肯定有另外一些成员造成了这种情况的出现，他们对这一问题的影响也应当被考虑在内。

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----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

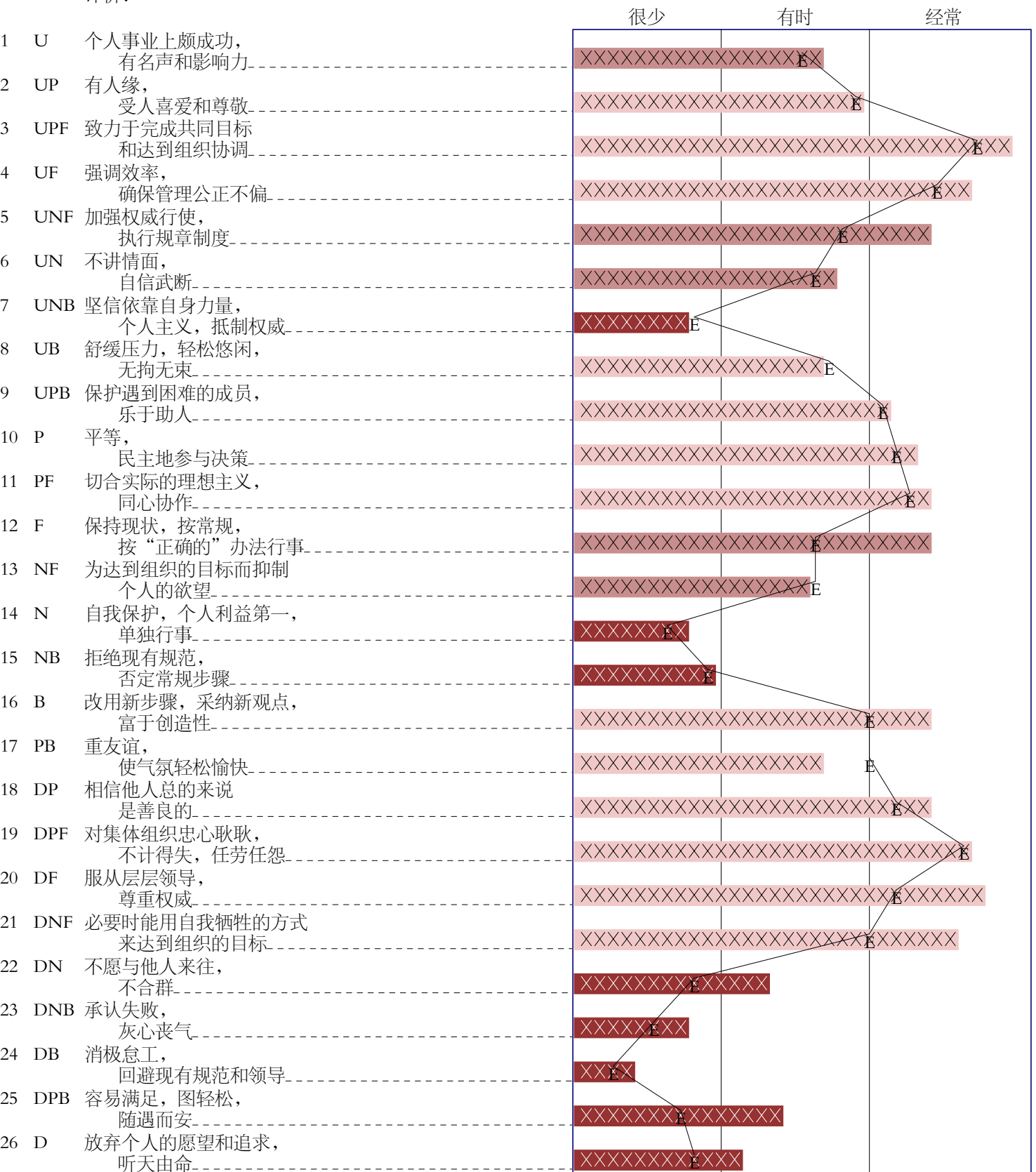
本带状图不附带任何形式的评价报告。针对个人的评价报告详列了本带状图的各项重要含义，并给出了提高工作有效性的各种建议。此类报告可直接向SYMLOG Consulting Group索取。

报告对象： Pat Sample

类型： PF
评价： 12

最终位置： 1.7U 5.6P 8.1F

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



带状图
个人和组织的价值观
针对 ★FTM 全部评价的平均值

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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。

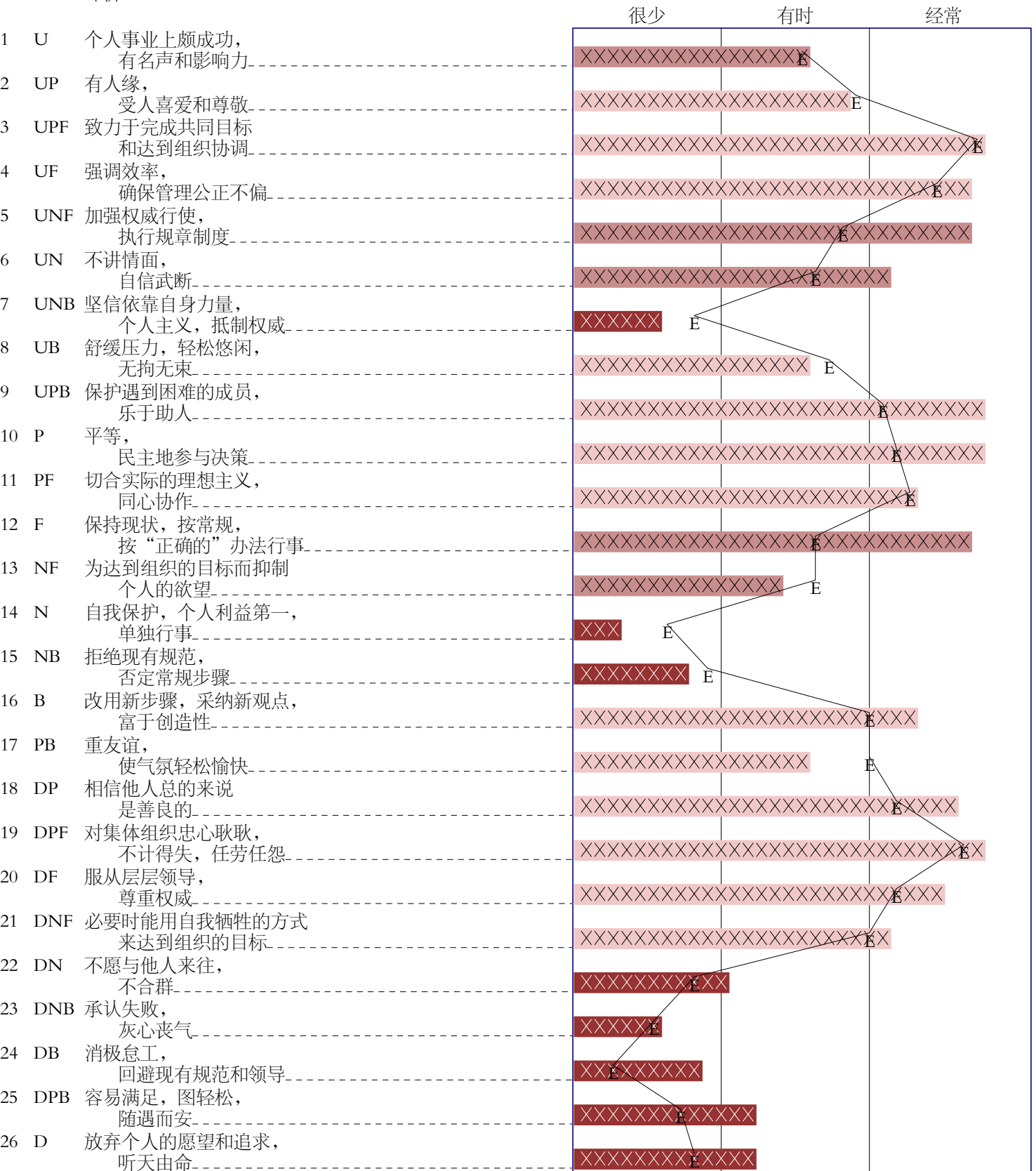
评估问题：一般来说，为了使你的团队最有效，在将来你的团队需要表现出什么样的价值观？

报告对象： Pat Sample

类型： PF
评价： 13

最终位置： 2.5U 7.3P 7.8F

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



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----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

保密的报告

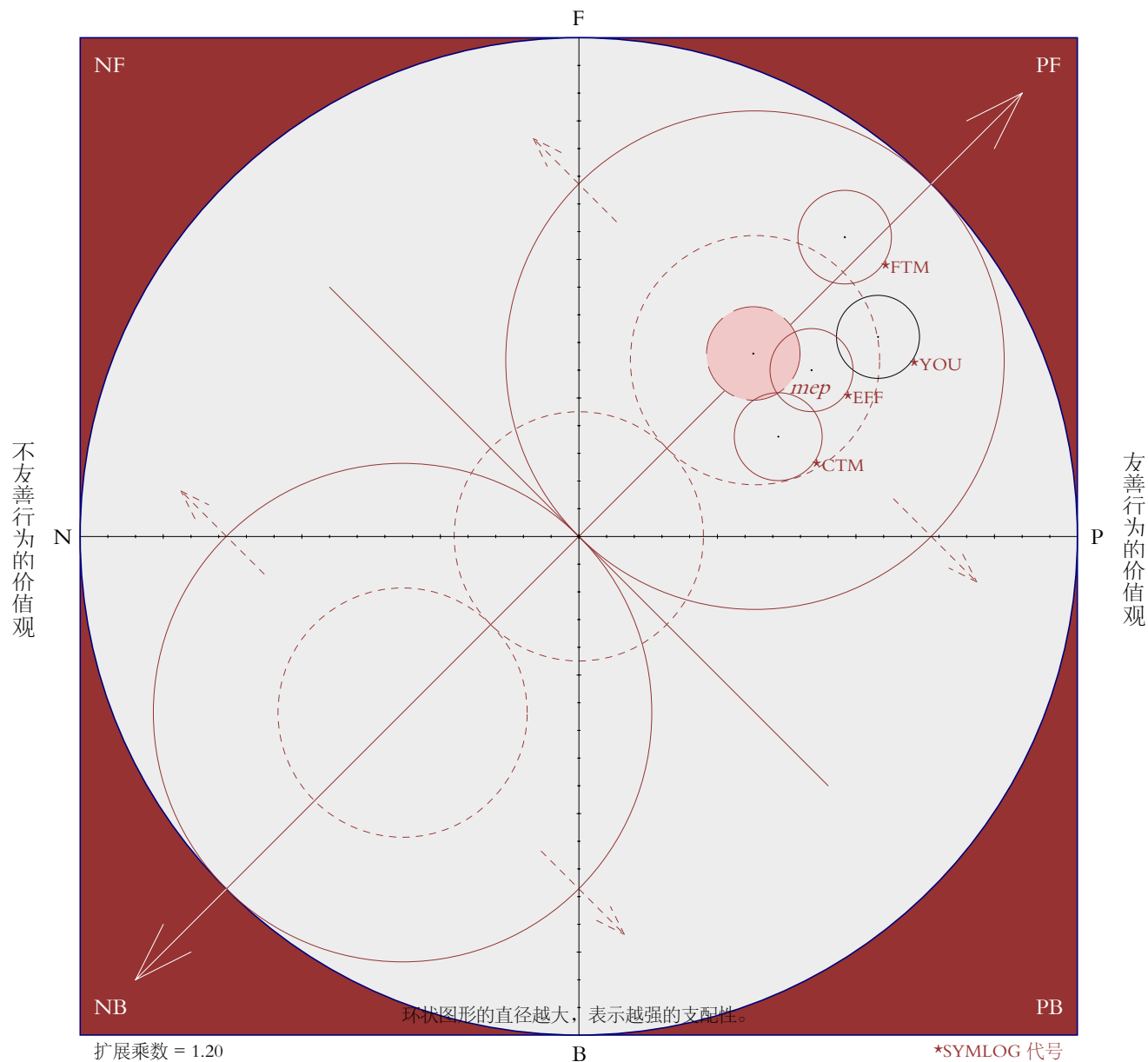
报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
人的图象	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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对典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*FTM 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。

*EFF, 和*CTM 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。

由 YOU 评价的个人图象

*YOU 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。

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----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

保密的报告

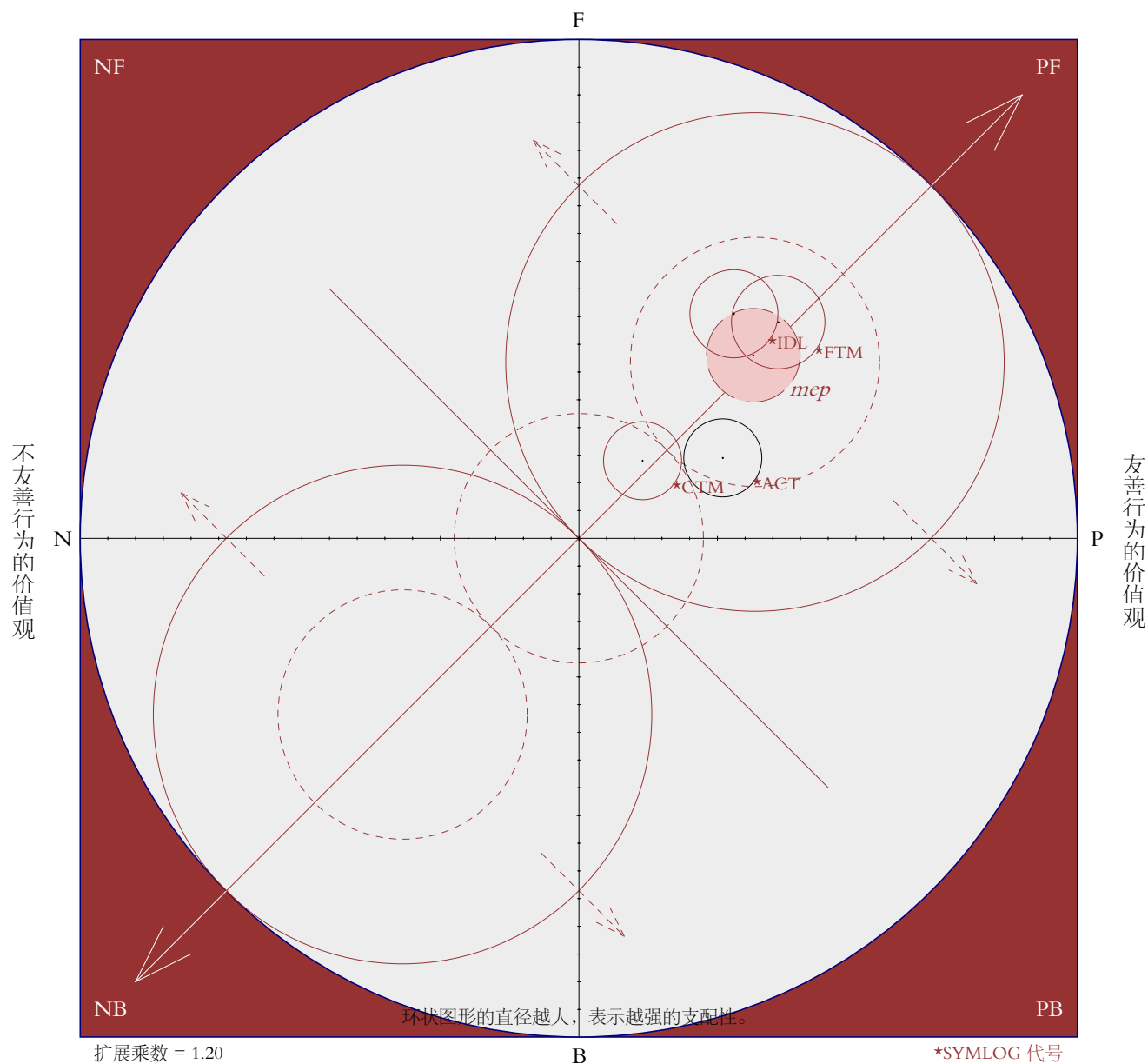
报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
人的图象	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

报告对象: Pat Sample
领导行为发展----团队发展
报告提供者 SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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对典型地代表了这一概念的人的特征的描述来完成的。

*CTM 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：*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。

*FTM 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。*

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。

*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：*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。

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：*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。