

Diagramme individuel de champs de forces
Valeurs individuelles et organisationnelles
Basé seulement sur les notations effectuées par: YOU

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

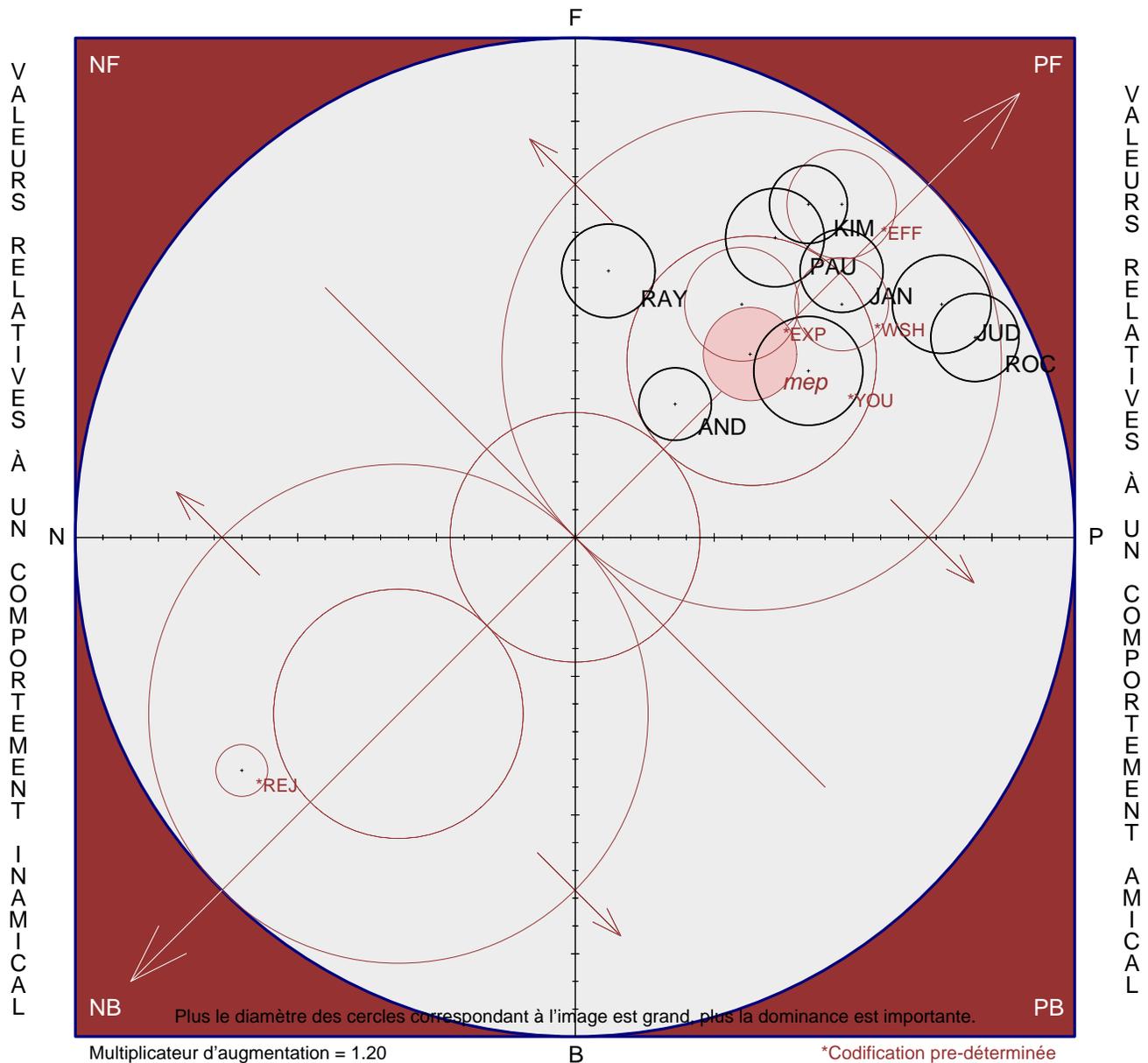
Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

| | Code Nom | Emplacement final de l'image | | | | | |
|-------------------------|-------------|------------------------------|---|------|---|------|---|
| Images des Concepts | *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 |
| Images des Personnes | *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 |

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
 Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
 Présenté par: SYMLOG Consulting Group
 March 07, 2005

L'ACCEPTATION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE



L'OPPOSITION DE LA TÂCHE ÉTABLIE PAR L'AUTORITÉ EN PLACE

Rapport Bales

En ce qui concerne le Rapport Bales sur le diagramme de champs de forces

Ce rapport produit par ordinateur a été rédigé par le professeur Robert F. Bales de Harvard University. Ce dernier s'est fondé sur la documentation scientifique de sa propre recherche, depuis 1945 jusqu'à maintenant, ainsi que sur la recherche soutenue du SYMLOG Consulting Group concernant des groupes d'entreprise et des organisations.

Le but principal de ce rapport est éducatif. Il est destiné à vous aider à apprendre les principes liés à la polarisation et au recentrage des groupes. Le rapport utilise et illustre ces principes en faisant référence à des *types abstraits généraux* de personnalités et de rôles de groupe trouvés, par la recherche, aux mêmes endroits dans le diagramme de champs de forces que les images que vous avez notées.

Toutefois, la recherche dépend largement des moyennes et des modèles. Vos notations vous sont propres. Pour ces raisons, vous ne devriez pas considérer les descriptions ou interprétations contenues dans ce rapport comme absolument représentatives des personnes ou concepts véritables que vous avez notés et qui sont identifiés par un nom de code dans le diagramme de champs de forces.

L'auteur a rédigé ses commentaires selon la perspective de la position la «plus efficace», basée sur la recherche, située au centre du Cercle de référence dans le cadran supérieur droit du diagramme de champs de forces. Si vous avez noté l'un ou l'autre des concepts comprenant le «souhaiter», «l'idéal», le «soi», le «futur» ou le «plus efficace», et que l'endroit sur le diagramme de champs de forces pour un ou plusieurs de ces concepts s'écarte de façon significative (cinq unités ou plus) du centre du Cercle de référence, il y a raison de croire que votre perception des membres du groupe diffèrera des notations qu'une grande population attribuerait à ces membres. En raison de ces écarts, il est possible que vous ne trouviez pas les commentaires interprétatifs tout-à-fait justes.

Il est important de se rappeler que vos notations émanent de vos perceptions et sont ainsi sujettes à l'impartialité. Votre perception de vous-même et des autres vous est propre, ainsi qu'à votre groupe, à votre situation particulière dans le groupe et à la situation de votre groupe dans son ensemble. Les meilleures occasions de découvrir les impartialités et de rectifier les perceptions inhabituelles se présentent probablement au cours des débats libres où tous les membres du groupe participent dans un effort commun à l'amélioration de leur efficacité.

Images des concepts notés par YOU

Le langage de ce rapport a été établi afin de décrire les *personnes* et les types de personnes. Toutefois, les caractéristiques associées à un *concept* peuvent souvent être comprises dans un sens concret très utile à l'aide d'une description du genre de personne qui pourrait illustrer le concept. Pour les besoins de ce rapport, un *concept* se caractérise par une description d'un *genre de personne* qui pourrait illustrer le concept.

Image de: *WSH, et *EFF

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle.*

Les membres qui possèdent ces valeurs ont tendance à maintenir un bon équilibre moyen entre: 1) une activité modérément soutenue en amorçant de nombreuses actions pour le groupe dans son ensemble et en attirant beaucoup d'initiative et de réponse de la part des personnes; 2) aptitude modérément grande à être apprécié en inspirant une sympathie justifiée chez beaucoup d'autres personnes; et 3) une insistance

modérément forte, mais non détestable, sur la réalisation du travail, tout en faisant preuve d'une compétence remarquable, d'un esprit d'initiative et d'une persévérance remarquable en ce qui concerne l'organisation et l'exécution des tâches du groupe, ou pour la persuasion et la formation des autres membres afin qu'ils puissent exécuter divers rôles utiles. Cela comprend souvent d'éduquer et de former d'autres personnes qui les remplaceront dans un rôle de chef, et d'établir ces membres dans leurs fonctions.

Image de: *EXP

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail, efficience, gère avec fermeté et impartialité.*

On perçoit habituellement les membres notés de cette façon comme étant des leaders, peut-être pas tellement populaires, mais sûrement actifs et importants, entreprenant beaucoup d'actions pour le groupe dans son ensemble et recevant beaucoup d'actions de personnes précises en retour. Les leaders de ce genre ont un rôle de centre de communication et de contrôle en coordonnant les efforts que les autres accordent au travail et en portant bien souvent des jugements de priorité dans le cas de conflits. Ils peuvent démontrer une compétence, un esprit d'initiative et une persévérance remarquables dans l'organisation et l'exécution des tâches du groupe. Toutefois, ils ont tendance à se préoccuper un peu moins d'être appréciés et à ne pas montrer beaucoup d'intérêt pour les individus particuliers dans le groupe.

Image de: *REJ

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *S'avoue vaincu, se desinvestir.*

Les membres qui agissent obstinément en fonction de ces valeurs sont aussi habituellement éloignés des autres membres du groupe, particulièrement de ceux qui occupent les postes d'autorité, ainsi que leurs représentants. Ils peuvent exprimer des sentiments d'exclusion en étant souvent en retard ou absent, en partant tôt, en ne participant pas, en manifestant un découragement et un sentiment de rejet, en ne se sentant pas concerné, en étant préoccupé, ou en suggérant constamment (même s'il le font le plus souvent silencieusement) que les plans et les actions entrepris par le groupe échoueront.

Images des personnes notées par YOU

Image de: *YOU, et JUD

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage le travail en équipe vers des buts communs, popularité et réussite sociale.*

Les membres possédant ces valeurs sont souvent appelés «leaders démocratiques naturels». Ils ont tendance à s'identifier à une autorité idéalisée et ont besoin d'avoir, ou ont souvent eu dans le passé, un bon modèle d'autorité bienveillante à imiter. Ils s'efforcent d'être les dirigeants idéaux, systématiquement compréhensifs, courageux et compétents. Ceux qui tiennent ce rôle ont souvent de multiples talents, sont très intelligents, possèdent une forte intégration de la personne et un équilibre de valeurs. Ils sont capables de combler les nombreux besoins de leadership (en partie conflictuels) de différents membres du groupe, et ils peuvent personnifier les désirs de beaucoup de membres du groupe.

Image de: PAU

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail, efficacité, gère avec fermeté et impartialité.*

On perçoit habituellement les membres notés de cette façon comme étant des leaders, peut-être pas tellement populaires, mais sûrement actifs et importants, entreprenant beaucoup d'actions pour le groupe dans son ensemble et recevant beaucoup d'actions de personnes précises en retour. Les leaders de ce genre ont un rôle de centre de communication et de contrôle en coordonnant les efforts que les autres accordent au travail et en portant bien souvent des jugements de priorité dans le cas de conflits. Ils peuvent démontrer une compétence, un esprit d'initiative et une persévérance remarquables dans l'organisation et l'exécution des tâches du groupe. Toutefois, ils ont tendance à se préoccuper un peu moins d'être appréciés et à ne pas montrer beaucoup d'intérêt pour les individus particuliers dans le groupe.

Image de: RAY

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Efficacité, gère avec fermeté et impartialité, encourage activement le travail en équipe axé vers des buts concernant le travail.*

Les personnes qui démontrent ces valeurs tiennent souvent un rôle de leader conventionnel. Leur comportement semble être assuré, «méthodique» et strictement impersonnel. Ils sont portés à prendre une forte initiative pour diriger le groupe vers des buts centrés sur le travail et à insister sur le travail d'équipe actif, mais ne sont pas très amicaux. Ils peuvent ne pas être capables de «se détendre» et d'agir de façon plus détendue et plus amicale même dans les moments où il n'y a aucune pression et que les occasions le permettent. Ils ont aussi tendance à présumer que tous les membres acceptent automatiquement les buts déterminés par une autorité extérieure comme étant les buts communs, et si ce n'est pas le cas, qu'ils le devraient.

Image de: ROC

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation, égalité, participation démocratique.*

Les membres qui s'identifient à ces valeurs sont généralement bons, stables, dignes de confiance et possèdent un sens pratique. Ils se montrent amicaux, sans être très chaleureux. Ils ont tendance à présumer que les personnes représentant l'autorité sont bienveillantes. Ils réagissent donc bien à leur tour. Ils se préoccupent de faire du bon travail et croient en l'honnêteté, la justice et l'altruisme au sein du groupe et entre les groupes. Ils suivent généralement de bon coeur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

Image de: AND, et JAN

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

Les membres qui se reconnaissent dans ces valeurs font preuve d'un équilibre de valeurs particulier qui s'avère stratégique pour favoriser le travail d'équipe. Ils ne manifestent habituellement aucun excès de domination ou de soumission. Ils accordent presque autant d'importance aux exigences du travail qu'aux besoins concernant l'intégration du groupe. Ils portent souvent un intérêt altruiste aux membres de l'équipe, ou du sous-groupe, mais aussi au bien-être des autres personnes et des autres groupes. Les autres les décrivent comme étant des personnes sincèrement «bonnes». Leurs valeurs concordent exactement avec les besoins du groupe en ce qui concerne le travail coopératif au sein du groupe, et avec les autres groupes, en entraînant seulement un minimum d'effets secondaires.

Image de: KIM

Description Générale

Selon le point de vue du noteur, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies, fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation.*

Les membres de ce type ont comme première préoccupation de faire du bon travail et de bien le faire. Ils ne sont ni dominateurs, ni soumis, et ne se préoccupent pas tellement d'entretenir des relations amicales avec les autres. Ils se montrent sérieux, réfléchis, maîtres d'eux-mêmes et n'ont pas tellement le sens de l'humour. Ils se sont généralement identifiés aux demandes ou exigences de l'autorité. Ils désirent être capables d'approuver ce qu'ils font selon leurs propres normes, lesquelles coïncident habituellement avec celles établies par l'autorité. Leur approche professionnelle et consciencieuse s'étend jusqu'à un sentiment d'obligation de maintenir de bonnes et sérieuses relations avec les autres. Ils croient aussi en la coopération, ou du moins en la «loyauté». Ils ne sont cependant pas très chaleureux ni très équitables, et ils ont tendance à prendre des décisions, surtout en fonction de ce qu'ils perçoivent être des exigences de travail.

Diagramme de champs de forces pour la moyenne de groupe
Valeurs individuelles et organisationnelles
Basé sur les notations effectuées par le groupe

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

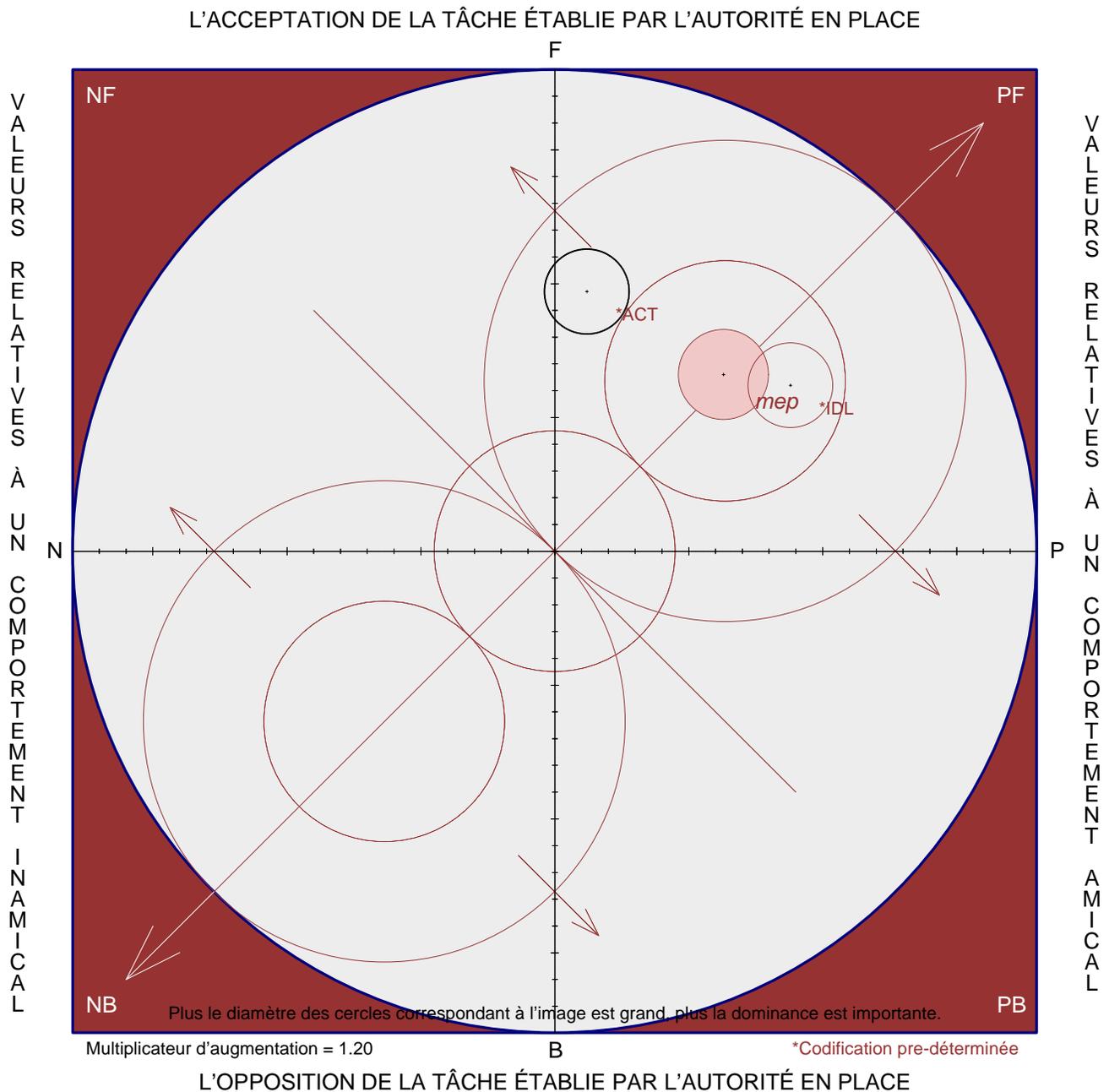
Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Le diagramme de champs de forces suivant affiche l'emplacement moyen pour chaque *concept*, et/ou *personne*, fondé sur les notations reçues.

| | Code Nom | Emplacement final de l'image | | | | | |
|-------------------------|-------------|------------------------------|---|-----|---|-----|---|
| Images des Concepts | *IDL | 2.2 | U | 8.8 | P | 6.2 | F |
| Images des Personnes | *ACT | 2.1 | U | 1.2 | P | 9.8 | F |

*Codification pre-déterminée

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005



Rapport Bales

En ce qui concerne le Rapport Bales sur le diagramme de champs de forces

Ce rapport produit par ordinateur a été rédigé par le professeur Robert F. Bales de Harvard University. Ce dernier s'est fondé sur la documentation scientifique de sa propre recherche, depuis 1945 jusqu'à maintenant, ainsi que sur la recherche soutenue du SYMLOG Consulting Group concernant des groupes d'entreprise et des organisations.

Le but principal de ce rapport est éducatif. Il est destiné à vous aider à apprendre les principes liés à la polarisation et au recentrage des groupes. Le rapport utilise et illustre ces principes en faisant référence à des *types abstraits généraux* de personnalités et de rôles de groupe trouvés, par la recherche, aux mêmes endroits dans le diagramme de champs de forces que les images que vous avez notées.

Toutefois, la recherche dépend largement des moyennes et des modèles. Vos notations vous sont propres. Pour ces raisons, vous ne devriez pas considérer les descriptions ou interprétations contenues dans ce rapport comme absolument représentatives des personnes ou concepts véritables que vous avez notés et qui sont identifiés par un nom de code dans le diagramme de champs de forces.

L'auteur a rédigé ses commentaires selon la perspective de la position la «plus efficace», basée sur la recherche, située au centre du Cercle de référence dans le cadran supérieur droit du diagramme de champs de forces. Si vous avez noté l'un ou l'autre des concepts comprenant le «souhaiter», «l'idéal», le «soi», le «futur» ou le «plus efficace», et que l'endroit sur le diagramme de champs de forces pour un ou plusieurs de ces concepts s'écarte de façon significative (cinq unités ou plus) du centre du Cercle de référence, il y a raison de croire que votre perception des membres du groupe diffèrera des notations qu'une grande population attribuerait à ces membres. En raison de ces écarts, il est possible que vous ne trouviez pas les commentaires interprétatifs tout-à-fait justes.

Il est important de se rappeler que vos notations émanent de vos perceptions et sont ainsi sujettes à l'impartialité. Votre perception de vous-même et des autres vous est propre, ainsi qu'à votre groupe, à votre situation particulière dans le groupe et à la situation de votre groupe dans son ensemble. Les meilleures occasions de découvrir les impartialités et de rectifier les perceptions inhabituelles se présentent probablement au cours des débats libres où tous les membres du groupe participent dans un effort commun à l'amélioration de leur efficacité.

Images des concepts notés par membres de votre groupe

Le langage de ce rapport a été établi afin de décrire les *personnes* et les types de personnes. Toutefois, les caractéristiques associées à un *concept* peuvent souvent être comprises dans un sens concret très utile à l'aide d'une description du genre de personne qui pourrait illustrer le concept. Pour les besoins de ce rapport, un *concept* se caractérise par une description d'un *genre de personne* qui pourrait illustrer le concept.

Image de: *IDL

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation, égalité, participation démocratique.*

Les membres qui s'identifient à ces valeurs sont généralement bons, stables, dignes de confiance et possèdent un sens pratique. Ils se montrent amicaux, sans être très chaleureux. Ils ont tendance à présumer que les personnes représentant l'autorité sont bienveillantes. Ils réagissent donc bien à leur tour. Ils se préoccupent de faire du bon travail et croient en l'honnêteté, la justice et l'altruisme au sein du groupe et

entre les groupes. Ils suivent généralement de bon coeur les leaders qui représentent leur idéal d'autorité bienveillante, mais ne sont pas tellement enclins à assumer eux-mêmes le leadership. Ils ont tendance à présumer le meilleur à propos des autres et à rechercher ce qu'il y a de mieux. Ils peuvent parfois faire preuve d'un manque d'esprit critique.

Images des personnes notées par membres de votre groupe

Image de: *ACT

Description Générale

D'après la moyenne de tous les noteurs, les valeurs les plus caractéristiques semblent être: *Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies.*

Le comportement des membres perçus de cette façon a tendance à être contraint par les suppositions conventionnelles, et ces membres acceptent littéralement les tâches telles qu'elles ont été établies par l'autorité, sans les questionner, sans souplesse ou sans se préoccuper du contexte, et sans accorder une importance suffisante aux effets secondaires. Les membres de ce type semblent être strictement analytiques, centrés sur la tâche, persévérants et impersonnels. Ils ont très peu ou pas du tout le sens de l'humour, peu ou pas du tout d'aptitude à se voir de la façon dont les autres les voient ou de prendre un peu de recul par rapport à eux-mêmes. Ils restent souvent «collés» aux exigences de la tâche. Ils aiment que les choses soient bien définies, bien organisées et bien en ordre afin qu'au moment de leur évaluation par l'autorité, qu'ils prévoient, aucune faute légitime ne pourra être détectée.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *ACT

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Ce graphique à barres est accompagné d'un résumé et d'un *Rapport Bales*. Le *Rapport Bales* est une analyse détaillée qui compare les résultats de ce graphique à barres avec des normes de recherche.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Résumé sur graphique à barres à propos de: *ACT

Ce résumé compare les résultats du graphique à barres avec des normes de recherche concernant l'efficacité personnelle et de groupe. Il est fondé sur la documentation scientifique et la recherche du professeur Robert F. Bales, qu'il a menée pendant plus de quarante ans en étudiant des groupes d'un grand éventail d'organisations dans les secteurs public et privé.

Énoncés du graphique à barres

La longueur des barres apparaissant sur votre graphique à barres indique la fréquence, d'après la moyenne, à laquelle vous avez été noté pour chacun des 26 points. Ces valeurs, ainsi que les comportements qui y sont associés, sont importantes afin de déterminer l'efficacité dont vous feriez preuve en étant membre d'un groupe.

Comparaison de votre profil de graphique à barres avec l'emplacement *optimal* des équipes de travail les plus efficaces

près de la norme (=), **au-dessus** de la norme (+), **au-dessous** de la norme (-)

| Énoncé descriptif | = | + | - |
|---|---|---|---|
| Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace | | | |
| 2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e) | | | X |
| 3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle | X | | |
| 4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité | X | | |
| 8 UB Cherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle | | | X |
| 9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire | X | | |
| 10 P Égalité, participation démocratique aux décisions | | | X |
| 11 PF Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation | | | X |
| 16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité | X | | |
| 17 PB Amitié, plaisir réciproque, récréation | | | X |
| 18 DP Fait confiance à la bienveillance des autres | | | X |
| 19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise | X | | |
| 20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité | | X | |
| 21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation | X | | |

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 U Recherche la réussite financière personnelle, le pouvoir, la notoriété | X | | |
| 5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements | | X | |
| 6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument | | X | |
| 12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies | | X | |
| 13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation | | | X |

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

| | | | |
|--|---|---|---|
| 7 UNB Endurci, individualisme résolu, résistance à l'autorité | X | | |
| 14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance | | X | |
| 15 NB Rejet des procédures établies, rejet du conformisme | X | | |
| 22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul | | | X |
| 23 DNB S'avoue vaincu, se désinvestir | X | | |
| 24 DB Non-coopération passive avec l'autorité | X | | |
| 25 DPB Contentement tranquille, ne s'en fait pas | X | | |
| 26 D Abandonne ses besoins et désirs personnels, passivité | X | | |

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Rapport Bales pour le graphique à barres sur: *ACT

En lisant le rapport Bales, souvenez-vous qu'il a pour but de vous aider à comprendre, d'une part, quelle impression d'autres personnes peuvent avoir de votre comportement et, d'autre part, à étudier des manières d'améliorer votre efficacité et celle de votre groupe. L'efficacité du travail en équipe ne remplace pas la connaissance de la façon de faire le travail. Par contre, le fait que l'équipe ne collabore pas bien peut empêcher que la tâche soit en définitive efficacement exécutée. Cela peut aussi empêcher certaines personnes de trouver plaisir à faire partie du groupe.

Valeurs contribuant à un travail de groupe efficace

Sur le graphique, la longueur des barres des x indique à quelle fréquence, en moyenne, il a été considéré que votre comportement traduit chacune des valeurs. Votre graphique peut indiquer que vous donnez l'impression de croire en certaines valeurs dans une mesure supérieure ou inférieure au profil normatif. Afin de donner une meilleure idée du genre de comportement auquel vous pourriez devoir faire attention, chacune des valeurs énumérées ci-après est accompagnée de quelques commentaires au sujet de ce qui peut être fait à ce propos.

La réponse moyenne indique que vous vous situez très près du profil normatif en ce qui concerne:

3 UPF Encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle (près)

Vous incarnez cette combinaison idéale de valeurs. L'efficacité de la combinaison dépend d'un raccordement circulaire de valeurs qui ne vont pas automatiquement de pair et sont en fait fréquemment distinctes. Dans un cas idéal, la *solidarité de l'équipe* est tournée vers la réalisation de *tâches* qui contribuent efficacement au succès de *l'organisation*. Celle-ci distribue en retour à l'équipe des récompenses et fournit des *ressources* supplémentaires permettant d'accroître *l'efficacité du travail d'équipe*. Le fait que ces éléments aient pu être ainsi reliés les uns aux autres à l'intérieur d'un cercle où ils se renforcent constitue une réelle réussite. Il faut pour cela avoir fait preuve d'un leadership actif, délibéré et adroit.

4 UF Efficience, gère avec fermeté et impartialité (près)

En moyenne, les membres de votre groupe considèrent que vous accordez une place approximativement optimale à ces valeurs. Être parvenu à rester à ce niveau optimal est une réussite puisque ces valeurs sont très importantes pour l'efficacité du travail d'équipe; toutefois, elles n'apportent pas toujours des satisfactions immédiates à l'ensemble des membres du groupe. Si l'on insiste trop sur elles, elles peuvent engendrer des réactions négatives. Si elles sont négligées, la solidarité de l'équipe ainsi que la réalisation des tâches risquent d'en souffrir. Ces valeurs d'une saine gestion auront vraisemblablement d'autant plus des effets optimaux que vous (ainsi que votre groupe) accordez également beaucoup d'importance à l'égalité et à un comportement amical.

9 UPB Protège les moins capables, aide quand nécessaire (près)

En ce qui concerne l'importance de l'entraide, vos valeurs semblent se situer sur un plan sain et réaliste. Tous les groupes voient parfois arriver de nouveaux membres qui doivent être intégrés, éduqués ou formés et mis au niveau des autres. Tout individu connaît des moments où il n'est pas au meilleur de sa forme et où il a besoin de soutien supplémentaire ou d'aide spéciale. La nature de tels besoins varie beaucoup au fil du temps et en fonction des personnes, des groupes et des circonstances, mais il est toujours important de généralement chercher à déceler de tels besoins et à les prendre en charge de manière réaliste, comme vous semblez le faire.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

16 B Change pour de nouvelles procédures et valeurs, créativité (près)

Pour que le travail en équipe donne de bons résultats, il faut parfois poser des gestes qui peuvent sembler incohérents, voire contradictoires. Vous êtes en mesure de contribuer au maintien d'une souplesse aussi essentielle. Pour que le travail d'équipe soit d'une efficacité optimale au sein de la plupart des groupes axés sur la tâche à exécuter, il faut probablement accorder une égale importance aux modifications qui conduisent à adopter de nouvelles procédures et, d'un autre côté, aux manières établies, conservatrices et «correctes» de faire les choses. Il existe cependant toujours un risque de déséquilibre faisant que l'on ne parvient plus à se dégager de l'un des deux côtés. En ce qui concerne les valeurs qui se rapportent aux changements, vous vous situez dans la plage idéale. Vous êtes suffisamment souple pour pouvoir alterner entre le changement et une prudente stabilité et pouvez donc contribuer substantiellement au progrès et au développement du groupe.

19 DPF Dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise (près)

Vous êtes considéré comme quelqu'un qui donne l'exemple de ces valeurs et vous aidez probablement les autres à les mettre eux aussi en pratique. Cette série de valeurs dépend de la mesure dans laquelle les membres du groupe et, en fait, l'intégralité de celui-ci, arrivent à «sortir d'eux-mêmes» et à se mettre au service d'une collectivité plus vaste et moins bien définie dans ses limites. Inévitablement, les récompenses devant couronner ces efforts sont parfois retardées et ne viennent pas toujours. Tout le monde ne parvient pas à faire preuve d'une loyauté indéfectible et toutes les organisations ne réussissent pas à inspirer celle-ci. Mais, lorsque le dévouement à une organisation existe et est justifiée, la combinaison est magique. Elle répond à des besoins profonds et suscite des efforts exceptionnels.

21 DNF Sacrifice de soi si nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation (près)

Le véritable révélateur du dévouement est la capacité à sacrifier son propre intérêt dans des circonstances où l'organisation, ou l'équipe, subit des contraintes sortant de l'ordinaire. Cette qualité a beaucoup d'importance pour l'efficacité du travail d'équipe. Toutefois, le sacrifice de soi est une chose qui devrait être demandée aussi rarement que possible. Il ne faut pas compter dessus pour remplacer un bon leadership et une saine gestion. Il s'agit d'une valeur qui se situe à la limite d'une dangereuse dépendance à l'égard de ressources rares. Votre conception du sacrifice semble résider à un niveau approximativement optimal. Cela pourrait indiquer que ceux qui dirigent votre équipe savent être prévoyants et n'ont pas excessivement tendance à compter sur le sacrifice de leurs subordonnés.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une *importance excessive* à ce qui suit:

20 DF Obéit aux ordres, se soumet à l'autorité (trop d'importance)

Au sein de certains groupes axés sur la tâche à accomplir, ces valeurs permettent de préserver la coordination, surtout si la communication est difficile et la situation dangereuse. Toutefois, si l'accent est fortement placé sur elles dans toute l'organisation, elles peuvent encourager une «obéissance aveugle» risquant de déboucher sur une évaluation irréaliste des impératifs de la tâche, un rendement répétitif ou obsessionnel qui n'est pas très efficace, et autres choses similaires. Une acceptation aveugle de l'autorité peut irriter certains membres du groupe et entraîner une polarisation de celui-ci.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous accordez une place inhabituellement grande à cette série de valeurs, vous devriez peut-être vous demander si la situation exige réellement que vous insistiez à ce point sur l'obéissance, si vous n'avez pas personnellement un besoin particulier de le faire pour vous sécuriser et si vous ne pourriez pas, en fait, faire preuve de plus de souplesse sur ce plan sans engendrer des conséquences dangereuses.

Dans un tel cas, il est logique de compenser en faisant plus de place aux valeurs intitulées «Égalité, participation démocratique aux décisions» (voir énoncé descriptif n° 10), si la situation le permet.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

La réponse moyenne indique qu'il est possible que vous n'accordiez pas assez d'importance à ce qui suit:

2 UP Popularité, réussite sociale, cherche à être aimé(e) et admiré(e) (pas assez d'importance)

Bien que ces valeurs puissent être préjudiciables à une exécution optimale du travail si trop d'importance leur est accordée, elles ont tendance, lorsqu'elles sont adoptées à des degrés modérés, à susciter la confiance et une forte participation personnelle au groupe. La plupart des membres de celui-ci trouvent une source de récompense et de satisfaction importante à constater qu'ils sont appréciés et aimés et dans le fait qu'on les félicite. Chacun des membres du groupe doit être en mesure d'offrir ce genre de récompense. Si d'autres personnes estiment que vous n'accordez pas assez d'importance à ces valeurs, c'est peut-être parce que vous ne récompensez pas les gens de cette manière. Il vous faut y parvenir, même si vous pensez que vous-même ne recevez pas assez de témoignages d'appréciation. Si vous estimez que l'on ne vous montre pas assez que vous êtes apprécié, il pourrait être utile de faire comprendre aux autres ce que vous ressentez.

8 UB Recherche à avoir du plaisir, diminue la tension, relâche le contrôle (pas assez d'importance)

L'anxiété au sujet du rendement, surtout si l'on craint également des menaces externes et la réprobation de ceux qui détiennent l'autorité, peut rendre très difficile de se détendre. Le rendement a tendance à devenir obsessionnel et le besoin de perfection risque d'augmenter la probabilité d'erreurs.

Si les autres membres du groupe considèrent que vous avez du mal à avoir du bon temps, à vous libérer des tensions accumulées et à détendre la situation, il vous faudra tenter de découvrir les sources d'anxiété, essayer de les réduire au minimum et légitimer, en en discutant et en manifestant votre accord, des moments, des lieux et des activités ayant spécifiquement pour but de détendre les choses, libérer les tensions et avoir du plaisir. De telles occasions constituent également des moments où les relations amicales entre les membres se reconstituent et se renforcent naturellement, des moments qui sont nécessaires à tout le monde et non simplement à vous.

10 P Égalité, participation démocratique aux décisions (pas assez d'importance)

Bien des raisons font qu'on peut en venir à ne pas accorder assez d'importance à cette série de valeurs. Certains membres du groupe qui ont une «mentalité de survie personnelle» (les valeurs qui correspondent sur le graphique aux énoncés descriptives n° 1, 6, 7 et 14, par exemple), peuvent en fait mépriser les valeurs d'égalité en considérant qu'elles manquent de réalisme, sont la marque d'un esprit faible et menacent leur liberté personnelle. Les membres qui craignent des menaces externes au groupe et placent l'accent sur une forte autorité en estimant qu'elle est nécessaire (ce qu'expriment, par exemple, les valeurs correspondant sur le graphique aux énoncés descriptives n° 5, 12, 13 et 21) peuvent penser que les autres ne comprennent pas la nature et la gravité des problèmes, qu'ils ne savent pas comment s'y prendre pour les résoudre, ou, encore, qu'une participation démocratique rend le processus décisionnel beaucoup trop lent et trop susceptible de produire les mauvaises réponses.

Les membres du groupe chez qui de telles valeurs élitistes sont très fortes ne se rendent pas toujours compte à quel point elles risquent de compromettre l'intégrité du groupe et l'efficacité du travail d'équipe. Une trop grande importance accordée aux valeurs qui s'opposent à l'égalité engendre pratiquement toujours des polarisations, même parmi ceux qui s'opposent à l'égalité, un fractionnement du groupe et la disparition du désir de coopérer.

Pour que le travail soit efficace à long terme, il est essentiel que l'équipe fasse preuve d'un minimum de solidarité et d'intégrité. Si la nature de la tâche empêche la création d'une telle solidarité, il peut être plus sage d'abaisser le niveau des aspirations ou de redéfinir et restructurer la tâche que de persister à croire que le travail d'équipe est possible.

Si le processus décisionnel n'est pas approprié et si le pouvoir décisionnel n'est pas équitablement partagé, le groupe ne parviendra pas à adopter des normes légitimes et unificatrices sans lesquelles il se fractionnera et verra son rendement péricliter.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

11 PF **Fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation** *(pas assez d'importance)*

Si cette série de valeurs est faible dans votre graphique, c'est peut-être parce que vous estimez que le système de récompense n'est pas équitable. Il est possible que vous ayez raison. D'un autre côté, il se peut aussi que vous transposiez dans le groupe des sentiments qui trouvent en fait leur origine ailleurs. L'idéalisme (la croyance optimiste à la possibilité de mettre en pratique des idéaux élevés) est un mode de pensée très difficile à adopter pour les personnes qui ont vécu trop d'expériences négatives.

Le groupe dans son ensemble peut cependant avoir intérêt à réellement chercher à savoir si un idéalisme responsable et la collaboration sont effectivement récompensés avec équité en son sein. La collaboration n'attire pas quand on a l'impression d'être embarqué dans une entreprise qui profite en grande partie à autrui. En d'autres termes, si la répartition des récompenses n'est pas fondamentalement «équitable», cette série de valeurs est en fait irréaliste et ne permet pas d'obtenir un soutien substantiel. D'un autre côté, il est possible que l'idée que vous vous faites de ce qui est équitable soit quelque peu irréaliste ou biaisée.

Au-delà du problème de la répartition équitable des récompenses au sein du groupe se pose toutefois une question importante: le groupe trouve-t-il à l'extérieur des récompenses suffisantes pour qu'il y en ait en fait assez à distribuer? Un meilleur travail d'équipe produit-il suffisamment de récompenses ou faut-il procéder à des changements plus fondamentaux?

17 PB **Amitié, plaisir réciproque, récréation** *(pas assez d'importance)*

Si elle en a le moindre moment l'occasion, l'amitié a tendance à naître spontanément. Elle a besoin d'interactions, il faut que les gens puissent passer du temps ensemble. L'amitié se développe mieux entre ceux qui ont un même statut et elle est puissamment stimulée par un sort commun. Une fois créée, elle constitue une source spontanée de loisirs et de plaisirs partagés. Elle a tendance à s'autoperpétuer tant que les conditions fondamentales de son apparition subsistent. L'amitié est un puissant élément de renforcement de la solidarité d'une équipe et, de ce fait, de l'efficacité du travail d'équipe.

Si vous accordez une faible valeur à l'amitié au sein du groupe, c'est peut-être parce que certaines des conditions nécessaires à son apparition n'y existent pas et que vous n'avez pas profité des satisfactions qu'elle offre. Il est possible que les membres du groupe ne se rencontrent pas assez souvent, que leurs interactions soient affectées par de trop grandes différences de statut ou qu'ils ne partagent pas vraiment un sort commun. Les amitiés ont par ailleurs tendance à s'altérer ou à ne pas s'enraciner si le groupe est chroniquement polarisé ou s'il existe des incompatibilités de personnalité qui engendrent une polarisation au sein d'un groupe.

Si, au sein d'un groupe donné, une petite minorité a tendance à consacrer trop de temps à des interactions sociales amicales au détriment du travail, il peut en résulter une polarisation ainsi qu'une dévaluation des comportements amicaux en général parmi les personnes pour lesquelles le travail revêt le plus d'importance. Si tel est le cas, il existe toutefois des raisons plus profondes à la désaffection de la minorité et il faudra les mettre à jour puis les faire disparaître.

18 DP **Fait confiance à la bienveillance des autres** *(pas assez d'importance)*

La raison la plus évidente pour laquelle les autres pourraient estimer que vous manquez de confiance en la bonté d'autrui est peut-être que vous avez l'impression que la confiance n'est pas justifiée et pourrait même en fait être dangereuse. C'est probablement le cas si vous percevez le monde comme une jungle et si vous basez vos actes essentiellement sur les valeurs de la survie personnelle. Cela tend bien sûr à faire également du groupe une jungle où ceux qui persistent à faire confiance le font pour des raisons irréalistes.

Ou, dans certaines équipes, la confiance est absolument essentielle, puisque leurs membres ont parfois la vie des autres entre leurs mains. Pour la plupart d'entre elles, l'efficacité du travail d'équipe dépend dans une certaine mesure de la confiance et l'absence de celle-ci constitue un facteur délétère tendant à multiplier les problèmes.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Il n'existe pas de manière facile de faire disparaître un manque de confiance. Une confiance authentique ne s'instaure que si l'on fait preuve d'ouverture en étant disposé à laisser les autres démontrer de façon répétée qu'ils sont dignes de confiance, et ce, tout en apportant la preuve qu'on l'est soi-même. Il faut pour cela du temps et, pour lancer ce processus, il est habituellement nécessaire de discuter ouvertement des raisons qui motivent le manque de confiance en prenant la résolution de modifier la relation.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Valeurs qui peuvent parfois s'avérer nécessaires, mais dangereuses

Notre profil normatif révèle que certaines valeurs sont *parfois* approuvées, mais non pas si elles sont *souvent* ou *rarement* manifestées. Elles sont peut-être nécessaires en guise de mesure d'urgence temporaire, mais sont généralement considérées comme «autoritaristes» et sont dangereusement susceptibles de susciter une polarisation au sein de la plupart des groupes. Tout en pouvant être parfois nécessaires, les valeurs dont il est question dans cette partie sont dangereuses pour le travail en équipe.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une *importance excessive* à ce qui suit:

5 UNF Renforcement actif de l'autorité, des consignes et des règlements (*trop d'importance*)

Lorsque les choses commencent à mal tourner au sein du groupe ou lorsqu'une menace urgente apparaît de l'extérieur, la plupart des gens sont extrêmement tentés de réagir en se tournant vers ces valeurs autoritaristes. Leur principal attrait est qu'elles permettent d'exprimer une agressivité moralement justifiée puisque l'on défend des valeurs dont dépendent l'ordre et la sécurité. Elles donnent en même temps l'occasion de se sentir moralement supérieur.

Le problème est que les gens sont loin d'avoir la même conception des valeurs qui sont les plus importantes pour l'ordre et la sécurité. Certaines personnes s'identifient à l'autorité et se laissent complètement aller à la tentation de faire la loi. D'autres s'identifient spontanément aux victimes de l'autorité et ont l'impression que la sécurité passe par une opposition à celle-ci. Il apparaît donc dans la plupart des groupes une polarisation des «autoritaristes» contre les «anti-autoritaristes» (les deux côtés partageant la même indignation morale). C'est peut-être là la forme la plus répandue de polarisation au sein des groupes à vocation commerciale ainsi que dans les familles et c'est aussi, si on ne lui fait pas obstacle, l'une des plus dangereuses.

Les valeurs modératrices et médiatrices qui revêtent une importance stratégique sur ce plan sont celles où l'on «fixe des standards quasi idéaux, collabore à la réalisation» (énoncé descriptif n° 11 dans le graphique) et où l'on fait preuve de «dévouement, fidélité, loyauté envers l'entreprise» (énoncé descriptif n° 19).

Ces valeurs sont fréquemment activées, ce qui permet d'éviter la polarisation, lorsqu'un leader démocratique et amical a suffisamment d'emprise sur les deux parties pour savoir comment les prendre. Les valeurs qui correspondent à ce genre de leadership médiateur sont celles où l'on «encourage le travail en équipe vers des buts communs et l'unité organisationnelle» (énoncé descriptif n° 3). Si d'autres membres du groupe ont l'impression que vous accordez une importance excessive aux valeurs autoritaristes, la modification la plus efficace que vous puissiez apporter consiste probablement à adopter un style de leadership plus amical et démocratique ou, du moins, à soutenir fortement d'autres personnes qui ont ce type de leadership au sein du groupe.

6 UN Esprit coriace, centré(e) sur soi, s'affirme résolument (*trop d'importance*)

Il s'agit là d'une série de valeurs «primitives» qui favorisent la manifestation d'une agressivité très peu déguisée pouvant contribuer à la survie des individus les plus agressifs dans des situations «primitives». De manière générale, toutefois, elles menacent l'efficacité du travail en équipe. Les individus qui basent leur existence sur de telles valeurs travaillent parfois de manière solitaire; il arrive qu'ils s'allient avec les agents de l'autorité et soient utilisés comme «exécuteurs»; ils s'allient aussi parfois avec les meneurs d'une révolution en tant que «défenseurs de la liberté». Dans tous les cas, cela a pour effet de pousser la polarisation vers sa forme la plus préjudiciable: l'opposition entre le «totalitarisme de l'extrême droite» et la «révolution de l'extrême gauche».

Si d'autres membres du groupe pensent que vous accordez trop de place aux valeurs d'une affirmation de

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

soi vigoureuse, vous devriez peut-être vous demander si cette attitude est réellement nécessaire à votre survie ou si vous ne l'avez pas simplement copiée d'une autre personne ou d'un autre groupe en l'appliquant inutilement au groupe actuel. Dans la plupart des groupes normaux, cela débouche sur un conflit ou empire un conflit déjà existant.

12 F Façons de faire appropriées, conservatrices, selon les procédures établies (*trop d'importance*)

Dans tous les groupes, un équilibre quelque peu instable doit être maintenu entre le changement et les façons établies de faire les choses. Notre norme de l'efficacité du travail en équipe montre que ce qui pousse à «change pour de nouvelles procédures et valeurs, [à faire preuve de] créativité» (énoncé descriptif n° 16 dans le graphique) est un peu plus apprécié. Mais il faut s'attendre à ce que la situation fluctue entre ces deux pôles puisque la situation externe comme les caractéristiques internes du groupe sont intrinsèquement instables. Il est probable que des difficultés surgiront si l'on accorde trop d'importance à l'une de ces séries de valeurs ou si celles-ci se rigidifient.

Si une grande place est faite à ces deux séries de valeurs dans votre graphique, il est possible que vous soyez, au sein du groupe, en situation de polarisation potentielle; vous pourriez vous retrouver cantonné dans l'un des camps si la lutte se polarise sur cette question.

Si d'autres membres du groupe considèrent que vous avez fortement tendance à vous placer du côté conservateur et «correctes» et que vous n'êtes guère porté à favoriser le changement, c'est peut-être parce que vous manifestez une certaine rigidité qui tient à de l'anxiété ou à une forme d'attachement idéologique au conservatisme. Or, il paraît peu probable que les problèmes constamment renouvelés qui marquent la vie du groupe puissent être résolus dans le cadre d'un attachement idéologiquement rigide au conservatisme ou au changement.

La réponse moyenne indique qu'il est possible que vous n'accordiez pas assez d'importance à ce qui suit:

13 NF Restreint ses désirs personnels au profit des buts de l'organisation (*pas assez d'importance*)

Il n'existe probablement pas d'organisation ou de groupe de travail qui fonctionne si bien qu'il ne connaît jamais des moments d'urgence et de stress. Dans de telles circonstances, les gens sont incités à fournir un effort qui sort de l'ordinaire. Au sein des groupes où le travail d'équipe est efficace, il existe tellement de récompenses et de sujets de satisfaction liés à l'appartenance au groupe que les sacrifices temporaires sont acceptés sans qu'apparaisse un fort sentiment d'abus. Si cette volonté n'est pas là, c'est probablement que le niveau général des récompenses que vaut l'appartenance au groupe est trop faible et ce problème doit alors être résolu.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne démontre-t-elle réellement au quotidien dans son comportement?**

Valeurs qui nuisent presque toujours au travail d'équipe

Voici des valeurs qui, même si elles répondent aux besoins de certaines personnes, interfèrent avec travail d'équipe, sauf dans des circonstances temporaires et particulièrement inhabituelles. De façon générale, leur influence devrait être réduite au minimum. Parallèlement, si elles ont cours, il est important de découvrir ce qui leur donne naissance et, si possible, de supprimer ces causes. Si vous croyez *beaucoup* à certaines de ces valeurs, il sera certainement bon d'en discuter puisqu'elles indiquent généralement qu'il faut changer quelque chose qui revêt une importance considérable.

La réponse moyenne indique que vous accordez peut-être une *importance excessive* à ce qui suit:

14 N Auto-protection, intérêts personnels d'abord, auto-suffisance (*trop d'importance*)

La crainte que la survie du groupe soit gravement menacée peut faire ressortir de telles valeurs chez bien des gens. Toutefois, certaines personnes, à cause d'expériences antérieures, se sentent menacées par tout renforcement de la cordialité, de la solidarité et du consensus au sein du groupe. Elles craignent d'en venir à trop faire confiance aux autres, à être poussées vers la médiocrité, à être empêchées de parvenir à un statut plus élevé ou à acquérir à l'égard d'autrui des obligations qu'elles ne souhaitent pas devoir respecter. Leur comportement paraît donc inamical, négatif et constamment en désaccord avec celui des autres. Tout effort significatif fait pour «les ramener au sein du groupe» a uniquement pour effet de renforcer la polarisation et d'empirer les choses.

Si d'autres membres du groupe estiment que vous vous laissez trop aller à ce genre d'attitude et de comportement, et si vous souhaitez réduire au minimum la polarisation, l'approche la plus directe consiste simplement à cesser de mettre en évidence votre désir de vous tenir à l'écart du groupe. Si possible, faites-vous plus discret et indiquez ou admettez qu'il est important de tolérer les différences. Si vous pouvez reporter votre attention, ainsi que celle du groupe, sur la tâche qui incombe de façon générale à celui-ci, vous aurez probablement tendance à neutraliser dans une certaine mesure la polarisation.

22 DN Rejet passif de la popularité, préfère être seul (*trop d'importance*)

De telles valeurs se rattachent souvent à des comportements qui paraissent dépressifs, tristes et nourris de ressentiment. Certaines personnes adoptent cette attitude parce qu'elles ne jouent plus le même rôle au sein du groupe, ne sont pas parvenues à réussir socialement, ont été rejetées par les autres, ont perdu de l'importance ou n'ont plus une aussi bonne opinion d'elles-mêmes. Si les raisons de ce comportement peuvent être décelées, les mesures qui permettent de rassurer la personne à l'égard d'elle-même et de lui redonner un rôle enrichissant sont parfois faciles à trouver.

Il arrive cependant que le comportement et l'état émotif soient liés au caractère ou à l'état physique ou, encore, à des problèmes extérieurs au groupe. Il est donc possible que les autres membres du groupe ne puissent pas faire grand-chose, sauf manifester du soutien et, peut-être, exhorter la personne à chercher de l'aide à l'extérieur.

Graphique à barres
Valeurs individuelles et organisationnelles
Fondé sur la moyenne de toutes les notations accordées à: *IDL

Rapport préparé pour: Pat Sample
Développement du leadership-Le leadership pour un travail en équipe efficace
Présenté par: SYMLOG Consulting Group
March 07, 2005

Aucun rapport interprétatif n'accompagne ce graphique à barres. Il est possible de se procurer, auprès de SYMLOG Consulting Group, des rapports individualisés détaillant la signification de ce graphique à barres et donnant des suggestions visant à améliorer l'efficacité du rendement.

Question d'évaluation: **En général, quels types de valeurs cette personne devrait-elle idéalement démontrer au quotidien pour être le plus efficace possible?**

Rapport préparé pour: Pat Sample

Type: PF
Notations: 6

Emplacement final: 2.2U 8.8P 6.2F

la barre de X = la notation moyenne pour chaque point
E = emplacement optimal des équipes les plus efficaces

