

個別フィードバックダイアグラム

回答者 :YOU

レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

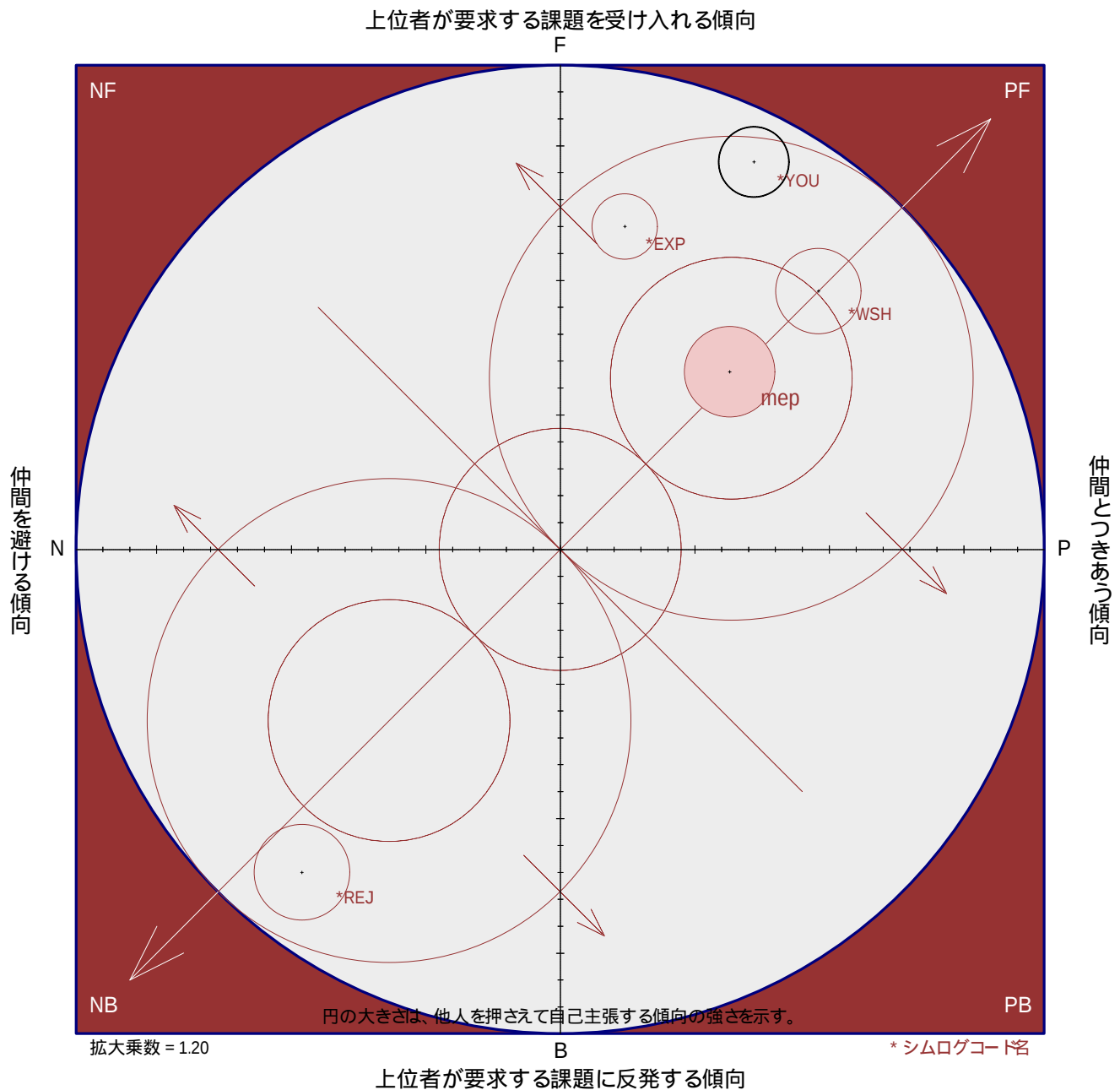
レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

以下のフィールドダイアグラムは、アセスメント結果から求めた平均値の位置を示しています。

	コード名	イメージの最終位置					
概念	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
人物	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

* シムログコード名

レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006



ベールズレポート

フィールドダイアグラムについてのベールズレポート

コンピューターによって作成されているこのレポートは、ハーバート大学教授ロバートF・ベールズ氏(Robert F. Bales)によって書かれたものです。同氏が1945年から現在まで続けている小集団についての研究と、シムログ・コンサルティンググループ(SYMLOG Consulting Group)が実施している産業界のチーム及び組織に関する調査をもとにして作成されています。

このレポートは、みなさんにチームワークについて学んでいただくことを第一の目的にしています。このレポートを読めば、みなさんはチーム内の対立と団結に関する理論を学習し応用できるようになります。

しかし、このレポートはおおよその傾向を説明しているので、みなさんが測定した人物や概念(フィールドダイアグラム上にコード名で記されています)に関してこのレポートの説明が、みなさんの現実にはピッタリとあてはまらないこともあります。

このレポートでは、アセスメントの結果を「最も効果的」な傾向を示す位置(フィールドダイアグラムの第一象限内の「効果的なチームの中核」の中央付近にある円 mep)と比べることで、コメントが書かれています。

あなたが「願望」、「理想的」、「自身」、「将来」、「もっとも効果的」のどれかの概念について回答しているとします。もし、その概念のうちで、「mep」から著しく(フィールドダイアグラム座標軸目盛の5刻み以上)離れている概念が1つでもある場合には、あなたが他のメンバーについて行ったアセスメント結果についても、他の人が行ったものとは食い違っているでしょう。

あなたが行ったアセスメントはあなた自身の見方にもとづいているので、しっかりとこないこともあります。あなた自身や他人に対するあなたの見方は、あなた自身やチーム、チーム内でのあなたの立場、チームのおかれた状況に左右されるからです。見方が正確であるかどうかを発見しそれを修正するには、メンバーが力を合わせチームワークを向上させようとメンバー全員が思う分話し合える場をつくるのがなによりも必要です。

YOU のアセスメントによる概念のイメージ

このレポートのコメントは、人物や人物のタイプの解説という形を取っています。これはその概念を代表する人物像を説明することで、その概念をより具体的、現実的に理解してもらうためです。

*REJ のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：傍若無人。利己主義。権威的なものに抵抗する。

チームに、今の仕事のやり方に異をとえず、言うことを聴くおとなしいメンバーがいると、その言動の節々を執拗に揶揄するのが、このタイプの特徴。もろにかれらを攻撃するか、直接攻撃しないまでも、間接的なやり方に出ます。途方もない行動に出たり、服装、さらには、口のきき方まで凝りに凝って、おとなしいメンバーの度肝を抜きます。この方法で、自分の魅力・自由で奔放な側面・神秘的なところなど、驚くような姿を誇示してばかりいます。おとなしいメンバーを血祭りに上げて、気骨のない弱腰な態度を間接的になじります。

これは、権威としての上位者に自分たちは決して振り回されないという強い信念、自主独立性へのアピールです。リーダーは悪を懲らしめることもできず、自己主張もままならない。無能に等しいではないか。これでは、かれらにべったりの、おとなしいメンバーを守ることなど、とうてい無理だ」と訴えているのです。リーダーに挑戦する必要性、反主流派で、時計の針を反対に回すような政治観や世界観、純粋に宗教的な価値観など、自分の描く強烈な思いをよく出します。今のリーダーより自分の方がよほどまじりたいのです。また、主流から外れている点では同じの、性格が素直すぎる日陰者を虎視眈々と狙い、最後にはスケープゴートにしてしまいます。

*WSH のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：*何事も理想化してよい方にとる。他人と協力的に働く。*

このタイプは、独自のバランス感覚で、チームワークの効果を上げます。出過ぎもしない、かといって一歩引いているわけでもありません。課題をやり遂げることに、チームワークを保つことにもおなじくらい気を配ります。

他のメンバーの利害に敏感で、自分のチームや仲間だけでなく、他のチームの人たちの損得にまで気を回します。したがって、心底「いい人」だと思われれます。チーム内だけでなく、各チーム間の協調のため、きめ細やかに双方の言い分を聞きます。摩擦や軋轢が避けられなくなっても、それを最小限に抑え込みます。

*EXP のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：*指揮・命令を遵守する。権威に従順。献身、誠実。忠実。*

このタイプは、自分の感情をおさえ、権威に従順です。ポジティブな感情、ネガティブな感情、両方を抑制します。必然的にユーモアのセンスに欠け、他のメンバーに対して、いつも中立、無表情、無関心の姿勢を貫き、自己の言動に慎重さを失うことはありません。ずっと黙り込んでいても、勤勉で、ひたすら従順です。

YOU のアセスメントによる人物のイメージ

*YOU のイメージ

総合コメント

アセスメント結果によると、特徴的な傾向は次のようになります：今までどおりのやり方を守って「牛チンと」仕事をこなす。職人肌の完全主義。仕事の必要上、他のメンバーともつきあう

このタイプは、仕事はまじめで、常にキチンとやることが信条。決して押し付けがましくなく、した手に出ることもありません。人とのつきあいにあまり関心はありません。慎重で思慮深く、よく自分を律しています。その結果、ユーモアのセンスに欠けることがあります。上位者の意向ばかりを気にします。自分自身の要求レベルで自分の仕事を評価しようと努力しますが、結局は上位者が決めたレベルに従ってしまう傾向があります。仕事は誠実に取り組み、職人のように仕事の出来ばえに誇りを感じます。この職人氣質のため、他人との信頼関係を壊してはいけないと感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいっても、性格的に決して「心が温かい、いい人」ではありませんし、平等主義でもありません。仕事上必要であるか、ないかを、判断の基準においているだけにすぎません。

チーム総合フィールドダイアグラム

回答者 :チーム全員

レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

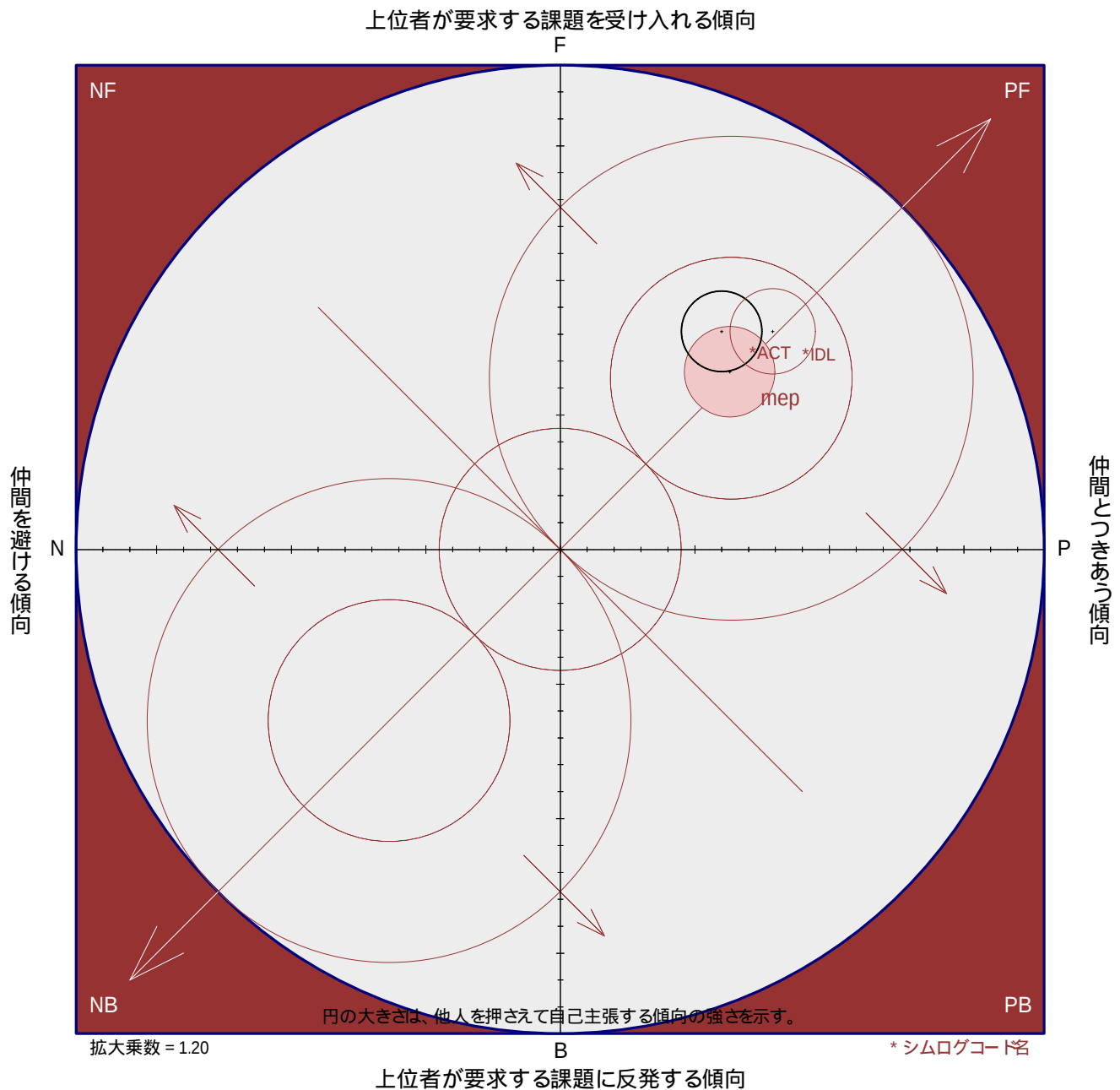
レポートの対象者:Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当:
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

以下のフィールドダイアグラムは、アセスメント結果から求めた平均値の位置を示しています。

	コード名	イメージの最終位置					
概念	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
人物	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

* シムログコード名

レポートの対象者: Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当:
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006



ベールズレポート

フィールドダイアグラムについてのベールズレポート

コンピューターによって作成されているこのレポートは、ハーバート大学教授ロバートF・ベールズ氏(Robert F. Bales)によって書かれたものです。同氏が1945年から現在まで続けている小集団についての研究と、シムログ・コンサルティンググループ(SYMLOG Consulting Group)が実施している産業界のチーム及び組織に関する調査をもとにして作成されています。

このレポートは、みなさんにチームワークについて学んでいただくことを第一の目的にしています。このレポートを読めば、みなさんはチーム内の対立と団結に関する理論を学習し応用できるようになります。

しかし、このレポートはおおよその傾向を説明しているので、みなさんが測定した人物や概念(フィールドダイアグラム上にコード名で記されています)に関してこのレポートの説明が、みなさんの現実にピッタリとあてはまらないこともあります。

このレポートでは、アセスメントの結果を「最も効果的」な傾向を示す位置(フィールドダイアグラムの第一象限内の「効果的なチームの中核」の中央付近にある円「mep」と)比べることで、コメントが書かれています。

あなたが「願望」、「理想的」、「自身」、「将来」、「もっとも効果的」のどれかの概念について回答しているとします。もし、その概念のうちで、「mep」から著しく(フィールドダイアグラム座標軸目盛の5刻み以上)離れている概念が1つでもある場合には、あなたが他のメンバーについて行ったアセスメント結果についても、他の人が行ったものとは食い違っているでしょう。

あなたが行ったアセスメントはあなた自身の見方にもとづいているので、しっかりとこないこともあります。あなた自身や他人に対するあなたの見方は、あなた自身やチーム、チーム内でのあなたの立場、チームのおかれた状況に左右されるからです。見方が正確であるかどうかを発見しそれを修正するには、メンバーが力を合わせチームワークを向上させようと、メンバー全員が思う分話し合える場をつくるのがなによりも必要です。

あなたの属しているグループのメンバーのアセスメントによる概念のイメージ

このレポートのコメントは、人物や人物のタイプの解説という形を取っています。これはその概念を代表する人物像を説明することで、その概念をより具体的、現実的に理解してもらうためです。

*IDL のイメージ

総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：*何事も理想化してよい方にとる。他人と協力的に働く。*

このタイプは、独自のバランス感覚で、チームワークの効果を上げます。出過ぎもしない、かといって一歩引いているわけでもありません。課題をやり遂げることに、チームワークを保つことにもおなじく気を配ります。

他のメンバーの利害に敏感で、自分のチームや仲間だけでなく他のチームの人たちの損得にまで気を回します。したがって、心底「いい人」だと思われれます。チーム内だけでなく各チーム間の協調のため、きめ細やかに双方の言い分を聞きます。摩擦や軋轢が避けられなくとも、それを最小限に抑え込みます。

あなたの属しているグループのメンバー のアセスメントによる人物のイメージ

*ACT のイメージ

総合コメント

すべてのアセスメント結果を平均すると、特徴的な傾向は次のようになります：*何事も理想化してよい方にとる。他人と協力的に働く。*

このタイプは、独自のバランス感覚で、チームワークの効果を上げます。出過ぎもしない、かといって一歩引いているわけでもありません。課題をやり遂げることに、チームワークを保つことにもおなじくらい気を配ります。

他のメンバーの利害に敏感で、自分のチームや仲間だけでなく、他のチームの人たちの損得にまで気を回します。したがって、心底「いい人」だと思われれます。チーム内だけでなく、各チーム間の協調のため、きめ細やかに双方の言い分を聞きます。摩擦や軋轢が避けられなくなっても、それを最小限に抑え込みます。

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : *ACT

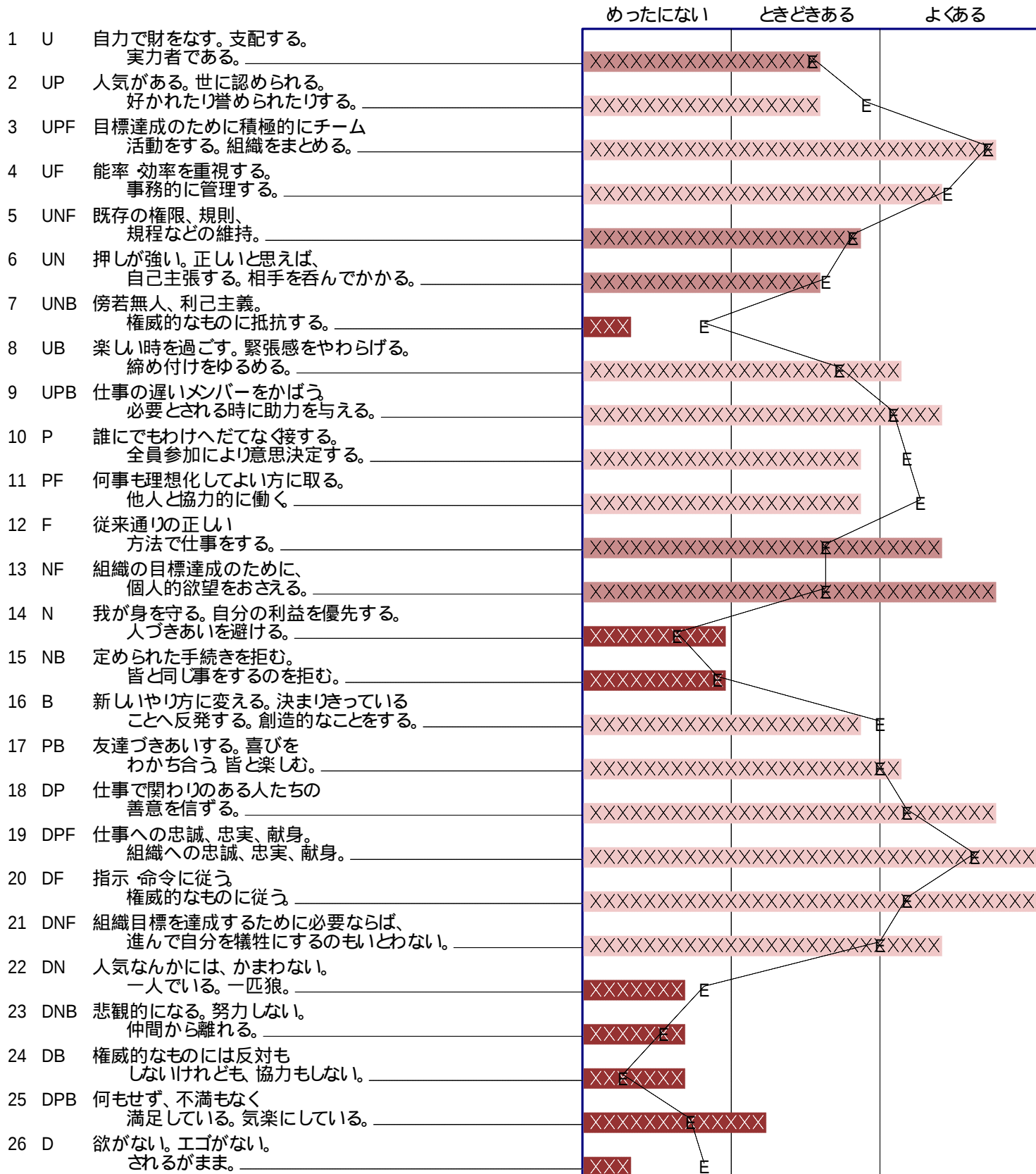
レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

このバーグラフには、総合コメントとベールズ・レポートが添付してあります。ベールズ・レポートは、統計による「理想値」とバーグラフの結果とを比較・分析したものです。

レポートの対象者：Pat Sample

タイプ：PF 最終位置：1.2U 6.0P 8.2F
 アセスメント件数：5

Xで示されているバー＝各項目の平均値
 E＝もっとも効果的なチームワークを発揮するための理想値



バーグラフの総合コメント 対象 :*ACT

この総合コメントは、バーグラフの結果と、個人およびチームについて、もっとも効果的である「理想値」とを比較したものです。この理想値は、ロバート F. ベールズ教授が 40 年以上にわたって、公的部門と民間部門に対して行ってきた研究 調査をもとにしたものです。

バーグラフの項目

前述のバーグラフ上のバーの長さは、26項目それぞれについて、平均してあなたがどのように評価されているかを示しています。これらの項目に書かれている価値観や態度などは、あなたがチームのメンバーとしてどの程度効果的であるかを判断する大切な情報です。

あなたの傾向と理想値との比較

「=」理想値に近い、「+」理想値より高すぎる、「-」理想値より低すぎる。

項目			=	+	-
効果的なチームワークに貢献する価値観					
2	UP	人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。	X		
3	UPF	目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。	X		
4	UF	能率 効率を重視する。事務的に管理する。	X		
8	UB	楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。	X		
9	UPB	仕事の遅いメンバーをかばう。必要とされる時に助力を与える。	X		
10	P	誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する。	X		
11	PF	何事も理想化してよい方を取る。他人と協力的に働く。			X
16	B	新しいやり方に変える。決まりきっていることへ反発する。創造的なことをする。	X		
17	PB	友達つきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。	X		
18	DP	仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。		X	
19	DPF	仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。	X		
20	DF	指示 命令に従う。権威的なものに従う。		X	
21	DNF	組織目標を達成するために必要ならば、進んで自分を犠牲にするのもいとわない。	X		
時には必要だが注意を要する価値観					
1	U	自力で財をなす。支配する。実力者である。	X		
5	UNF	既存の権限、規則、規程などの維持。	X		
6	UN	押しが強い。正しいと思えば、自己主張する。相手を呑んでかかる。	X		
12	F	従来通りの正しい方法で仕事をする。		X	
13	NF	組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。		X	
チームワークの妨げになる価値観					
7	UNB	傍若無人、利己主義。権威的なものに抵抗する。	X		
14	N	我が身を守る。自分の利益を優先する。人づきあいを避ける。	X		
15	NB	定められた手続きを拒む。皆と同じ事をするのを拒む。	X		
22	DN	人気なんかには、かまわない。一人でいる。一匹狼。	X		
23	DNB	悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。	X		
24	DB	権威的なものには反対もしないけれども、協力もしない。	X		
25	DPB	何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。		X	
26	D	欲がない。エゴがない。されるがまま。	X		

*ACT についてのバーグラフを理解するためのベールズレポート

他のメンバーからあなたの振る舞いがどのように見られているかを理解し、あなた自身、またはチーム全体の効率を上げるにはどうすればよいかを考えながら、このベールズレポートを読んでください。チームワークの向上を図っても、仕事のノウハウがマスターできるわけではありません。しかし、チームワークがかみあっていないと、仕事の成果がなかなか出ません。また、個人がチームのメンバーであることに不満を感じる原因にもなる場合があります。

効果的なチームワークに貢献する価値観

バーグラフ上にXで表わされているバーの長さは、それぞれの項目について、あなたの振る舞いがどのように評価されているかの平均値を表わしています。多少理想値と食い違っていることでしょう。どの振る舞いに注意したらよいかをもっと理解するために、下記の項目それぞれに、どう対処したらいいかについてアドバイスが書かれています。

あなたは以下の項目についてほぼ理想的です。(=)

2 UP 人気がある。世に認められる。好かれたり誉められたりする。(=)

あなたのチームや組織では、この価値観が理想的なレベルに達しています。意識的にでも、お互いをほめあうとメンバーのやる気は高まります。

メンバーやチームどうしで気持ちを通わせ、ほめあうとチームの結束力は強くなります。メンバーやチームどうしが、お互いのやる気や努力に報いれば、理想的なチームワークに近づきます。

3 UPF 目標達成のために積極的にチーム活動をする。組織をまとめる。(=)

あなたのチーム、あなたの組織は、この二つの価値観のバランスが理想的なレベルに達しています。バランスがよいので、チームと組織全体の両者が相互依存の関係になっています。本来は二つの価値は違いに矛盾するので、そのまま放っておけば、まったくバラバラになってしまうのが普通ですが。

二つの価値が相互依存の関係にあると、チームは結束力を発揮しながら、組織全体の課題を遂行し、組織はチームの努力に報い、必要な資源を追加投入し、それがまた効果的なチームワークの発揮につながります。

この相互依存の関係は貴重です。この成果は、リーダーが強い意志でうまく手腕を発揮しないと達成できません。

4 UF 能率 効率を重視する。事務的に管理する。(=)

あなたのチームメンバーや組織内のメンバーは、この点についてチームや組織が理想的なレベルに達していると見ています。この価値観は効果的なチームワークには欠かせません。ただ、この価値観をすぐには受け入れられない人がいるのも事実です。ですから、この傾向が強いと、反発が出てチームの足かせになります。かといって、弱くなると課題達成がおぼつかなくなり、チームの結束も弱まります。この価値観に加えて、メンバーどうしお互いを平等に扱い、つきあいを深めようとする行動もあなたのチームに必要なになります。

8 UB 楽しい時を過ごす。緊張感をやわらげる。締め付けをゆるめる。(=)

あなたのチームや組織は、この価値観が理想的なレベルにあります。仕事の厳しさや難しさにまいっている人の緊張感をやわらげ、ホッとさせてくれるところがあります。こういう点は、どのチームにも必要なことです。でも誰にでも真似できる行動ではありません。問題の解決が実現に近づくほど、個人の利害・思惑・感情的な対立がからむ局面があります。

こうした葛藤のなかで、チームの緊張をほぐすには、目の前の現実から一時的に眼をそらせる必要があります。その間にチームワークに新鮮な空気を吹き込み、チームの努力に報いることができるので、メンバーが気を取りなおして、再び現実に立ち向かうためにチームの結束を強めることができます。

あなたのチームや組織は、仕事の中で緊張と解放のこのサイクルを回すことが上手です。これが、精神衛生のうえで健康なチームの新陳代謝であり、定期的な気持ちの切り替えです。

9 UPB 仕事の遅いメンバーをかばう。必要とされる時に助力を与える。(=)

あなたのチームや組織は、この価値観が健全なレベルにあります。どんなチームでも、新しいメンバーが加われば、オリエンテーションを行い、仕事のやり方を指導して、他のメンバーと足並みをそろえさせます。新しいメンバーでなくても、誰にでも調子が悪いときはあるもので、適切な支援が必要です。

支援については、その時々個人の事情、チームの状態、チームの置かれた環境、組織全体の状態によってかなりの幅があり、一概にこうすればいいというものではありません。しかし、あなたのチームや組織のこうしたフレキシブルな支援は、メンバーにとってありがたいものであり、メンバーのやる気を起こさせます。

10 P 誰にでもわけへだてなく接する。全員参加により意思決定する。(=)

あなたのチームや組織には「チームやメンバーはみんな平等」と考える風土があります。これはかけがえのない財産です。ご承知のごとく、文字通り平等にメンバーを扱うのは難しいのが現実だからです。この現実を踏まえたうえで、何でもメンバーに平等感を徹底し、これを原点にしておかないと、課題のプレッシャーや個人個人の思惑のためチームがバラバラになってしまう恐れが常にあります。メンバーがお互いを平等であると考え、チームの結束を固める「引力」と言ってもいいでしょう。

16 B 新しいやり方に変える。決まりきっていることへ反発する。創造的なことをする。(=)

チームワークをうまく発揮する過程では、細かい対立を超越した高所の視点に立って、ほかっておくと対立しかねない価値観どうしのバランスをとることが必要になります。時間的な条件、チームや組織からの要求、外的な環境要件に応じて価値観のバランスを調整しなければなりません。まったく逆の方向を行ったり来たりする行動力が必要になる時もあります。

あなたのチームや組織には柔軟な発想があり、こういう行動にぴったりです。シムログで言う最も効果的なチームの理想値に達するためには、柔軟性を長い間発揮しなければならず、ちょっとやそっとでは到達できません。理想的なチームワークには、新しいやり方(16B)への変革と、従来どおりの正しいやり方で仕事をする(12F)との両者の傾向を、時間をかけて、バランスさせる必要があります。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険があります。

17 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。(=)

チームワークを発揮するうえで、友達づきあいがよく、互いに楽しい気分を壊さず、レクリエーションを共に楽しむことは悪いことはありません。多くのチームや組織にとって問題なのは、この価値観と課題達成を完遂する価値観とのバランスです。ビジネスにおけるチーム活動では、この課題達成型の価値観(Fの傾向)がどうしても優先され(Pと比べて高くなり)、これがチームワークを阻害します。

あなたのチームや組織では、この二つの価値観を相互に行ったり来たりしながら、適度に両者のバランスを取るフレキシビリティが(運よく)功を奏しています。これを続けることが大切ですが、多くの場合、この行ったり来たりするフレキシビリティにチームや組織特有の問題があって、このバランスが長続きしません。二つの価値観のどちらかに偏って固定化するとバランスが壊れ、危険です。

19 DPF 仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身。(=)

この価値観は、メンバー一人ひとりやチーム個別のテーマなど、自分の都合を後回しにしてチームや組織全体の抽象的な目的に貢献することであり、チームや組織のメンバーが持つ特有の能力にかかっています。こうした努力に対しては、見返りがなかったり、あってもタイミングが遅れるのが当然です。すべてのメンバーが忠実で自己献身できるわけではありませんし、組織全体としても、同じことが言えます。しかし、組織全体の目的に身を捧げるというケースは現実にはいくらでもあり、信じられないような素晴らしい力が働きます。ここにこそ、チームや組織の掲げる夢のあるビジョンや崇高な目標などの本質があるのではないのでしょうか。

21 DNF 組織目標を達成するために必要ならば、進んで自分を犠牲にするのもいとわない。(=)

チームが緊急事態に直面した場合、自分の利害を進んで犠牲にできるかどうかは、メンバーの自己献身力のリトマス試験紙です。進んで自分を犠牲にする態度は、効率的なチームワークを発揮するうえで大きな効果があります。ただ、このような自己犠牲はないにこしたことはありません。リーダーシップを発揮するさいには、できるだけ避けるべきことです。これは、あくまで、他に不手届かない場合にのみ頼るやり方です。

現在のあなたのチームや組織では、この傾向は強すぎることなく、ちょうどよい位置にあります。過度の自己犠牲偏重に陥っていません。メンバー一人ひとりのやる気が削がれたり、失せたりしていない証拠です。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。(+)

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(+)

これは効率的なチームならではの価値観です。しかし、この傾向が極端に強まると、他のメンバーに対してあまりに卑屈になり、イニシアチブを取るのを避けるうえ、協力関係を保つために必要なコミュニケーションを取ろうとしなくなります。このような価値観は「人に対して不誠実である証拠」と他の人の目に映るかもしれません。

20 DF 指示 命令に従う 権威的なものに従う (+)

課題を達成する場合、メンバーどうしの協力関係を保つためにこの価値観を必要としているチームがあります。特にコミュニケーションが難しく、危機的な状況にあるときこそ、この価値観が重要です。しかし、この傾向が強まると、「やみくもな服従」がはびこり、課題が易しいか難しいかも判断できないので、易しい課題を何度も何度も繰り返し、逆に難しい課題にはとりつかれたように取り組むおそれがあります。あなたが「権威の下僕」になると、一部のチームメンバーには敵対行為に映るし、ついにはチームの分裂を招くことになります。

このような場合、状況次第では「誰にでもわけへだてなく接する、全員参加により意思決定する」(LOP参照)傾向を強めるといいでしょう。有効な対策になります。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。(-)

11 PF 何事も理想化してよい方を取る。他人と協力的に働く。(-)

理想主義(理想はかなえることができる)と楽観的に考える)は、過去に理想が裏切られた経験を持つ人にとっては受け入れ難い考えです。自分は歯車として会社に組み込まれており、稼いだ利益のほとんどはどうせアカの他人がかっさらっていくんだ」と思っていて、他人と協力的に働くのに魅力を感じません。実際、利益の配分が「公平」でないとしたら、この理想主義的価値観は現実から遊離して、心から支持されることは不可能です。

ただ、この公平さへの期待は、簡単にはかなえられません。大きな理由として、チーム外部や組織外部の要因があります。また、現実には、チームや組織内のメンバーが公平さに異をとるからです。

この傾向が弱い場合には、「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力的に働く」という考え方があなたのチームや組織で正当に評価されているのかどうか、一度抜本的にチェックしてみる必要があります。

利益や資源の配分が公平かどうかということ以上に大切なのは、チームや組織が配分するのに十分な利益を稼いでいるかの問題です。チームワークをよくさえすれば十分な利益が得られますか？さもないと、もっと根底から変革する必要性はないでしょうか？

時には必要だが注意を要する価値観

価値観のなかには、「よくある」でも「めったにない」でもなく、「ときどきある」方が理想的であるものがあります。これらは、一時的な緊急手段として必要なこともあります。一般的に言って「権威的」であるため、チーム内の対立の種となる可能性があります。これにあてはまる項目は、時には必要だが、注意を要する価値観と分類しています。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。(+)

12 F 従来通りの正しい方法で仕事をする。(+)

仕事を進める場合、今までの方式をそのまま踏襲するのか、それとも新しいやり方に変えるのか、どんなチームや組織でも、この二つの価値観の常に不安定なバランスがついてまわります(16Bおよび12Fを参照)。ただ、現実にはチームや組織の置かれた状況や取り巻く環境に左右されて、二つの間を行きつ戻りつするものです。バランスは決して一定ではありません。これがどちらかの価値観に偏って、固定化してしまうと問題が生じます。

この二つの価値観の両者がバーグラフで高く表示された場合、チームや組織内には公然と対立が渦巻き、議論百出して混乱するだけです。この二極分化がエスカレートすれば、「保守主義」対「反保守主義」のどちらかに傾かざるを得ず、対立の焦点は別の問題にまで飛び火するでしょう。

13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。(+)

この傾向が強々現れるのは、緊急事態が目前に迫っているので対応しようとしているからで別に異常なことではありません。チームや組織にとって、目前に迫っている緊急事態とは、外部からの手ひどい仕打ちや報復攻撃などです。しかし、この傾向が強まると、その場のしのぎの対応策に頼りきってしまい、どうしても基本的な解決策が後回しにされます。我慢の限界を超えているのにこの価値観にいつまでも頼るのはとても危険です。これが長引くと、やる気がそがれ、ストレスが高じて、疲労感・疎外感・上司への憤慨などの悪影響が生じ、チームの分裂が進み、ついにはチームワークが破壊されるでしょう。

実際には、こうした状況が変えられない場合もあります。この場合は、仕事自体を全面的に見直す、メンバー間やチームの間での人的負荷を調整する、などの手段を早急に考えなければなりません。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。(-)

該当する項目はありません。

あなたは、時には必要だが注意を要する項目で、理想値より低すぎるものは一つもありません。しかし、これはあくまでも平均ですから、これですべてが分かるわけではありません。一部のメンバーは、ある項目についてあなたは理想値より低すぎると感じている可能性もあります。これを掘り下げてみるのも、大切なことです。

質問：あなたは、実際のこの人の行動には、どのような価値観が表れていると思いますか？

チームワークの妨げになる価値観

ある特定の個人にとっては必要でも、特別な状況を除くとチームワークの妨げになる価値観があります。この傾向はできるだけ低く押さえておく必要があります。もし、このような傾向が出ている場合は、その原因を探し、適切な対策をとることが大切です。あなたがこれらの価値観について理想値より高すぎる場合には、どうしても改善しなければならないことから、チーム内での話し合いを強くお勧めします。

あなたは以下の項目について理想値より高すぎます。(+)

25 DPB 何もせず、不満もなく満足している。気楽にしている。(+)

課題優先のチームでこの傾向が強く表れるのは、一生懸命仕事に取り組んだ人に、他の人は自分を踏みつけて楽をしているという不平・不満があるケースがあります。この人の目には、チームや組織が楽をしている人には好意的で、仕事をさぼっていても見て見ぬふりをし、チームや組織の資源が楽をする人たちのために無駄遣いされている、と映っているのでしょう。これでは、不公平だということです。

この傾向が強いのは、実際にはかなりのストレスが続いて、一休みしなければ根気が続かない兆候です。特に、単調で人が嫌う面白くない仕事の担当者や改善の関心がまるでない作業者にとっては、他のメンバーといっしょにチームを組まれ、共同作業をやらされるよりは、自分だけの仕事に没入して、他人に邪魔されず自分なりの夢を楽しまたいのでしょう。職務の再設計を実施する必要があるでしょう。

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : *IDL

レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「あなたはリーダーと認められていますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

このバーグラフにレポートは付いていません。ご希望の方は、バーグラフの詳しい解説やチームワーク改善のためのアドバイスなどをシムログコンサルティンググループから入手することもできます。

レポートの対象者 : Pat Sample

タイプ : PF 最終位置 : 1.6U 7.9P 8.2F
アセスメント件数 : 5

Xで示されているバー = 各項目の平均値
E = もっとも効果的なチームワークを発揮するための理想値

