

個別フィールドダイアグラム

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」
「リーダーとしてチームワークを發揮できますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

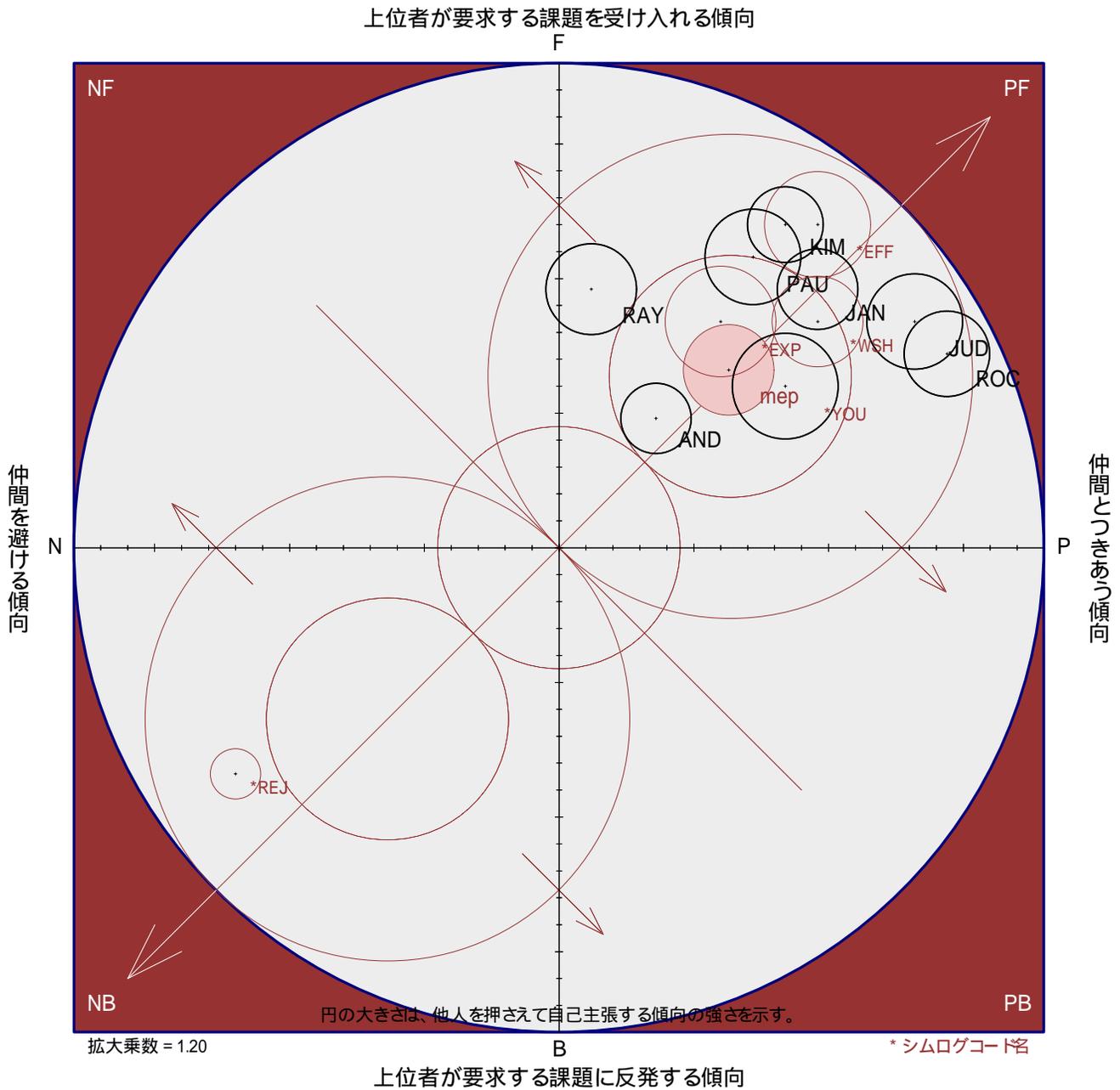
レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

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	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
人物	*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

* 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」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
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、しっくり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存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。

*WSH, および *EFF 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：**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。**

このタイプは、3つの特性のバランスがとれています。

- (1) エネルギッシュ・・・メンバーのやる気を引きだしてチーム全体のコンセンサスをつくります。
- (2) メンバーから慕われる・・・メンバーの多くから好感をもたれます。
- (3) 課題をやりとげることを優先。しかし、少しの嫌みもありません・・・グループ作業の段取りや実施段階で粘り強くイニシアチブをとり、割り当てた役割をメンバーそれぞれに納得してもらったり、現場できめ細かに指導したり、ぶつちぎりの力を発揮します。メンバーを指導しながら意識的に後継者を育てます。

*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：**チームの課題達成に向けてエネルギッシュにチームを引っ張る。仕事は効率的。どのメンバーも均等に扱う**

このタイプは、メンバーにとって人気ナンバー・ワンではありませんが、エネルギッシュなリーダーだと思われています。チーム全体にいろいろ働きかける一方、メンバー一人ひとりからも相談を受けます。このタイプのリーダーは、コミュニケーションの中心・指令塔としてメンバーの負荷をうまく調整し、メンバーどうしが対立したり摩擦を起こした時、仕事の優先順位を決めていきます。グループ作業の段取りや実施段階で、粘り強くイニシアチブをとり、ぶつちぎりの力

を見せます。ただ、自分の評判には無頓着なところがあり、特定のメンバーに眼をかけることもありません。

*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：*悲観的になる。努力しない。仲間から離れる。*

このタイプは、他のメンバーや上位者から自分が疎外されていると感じます。頻繁な遅刻や欠勤、早退、チームの参加の取りやめなどの行動をとるのは疎外感の表れです。これが高じると、*ため息をつくのみで仕事は上の空とか、ポケーっとしてあらぬ一点をうつろに眺めるとか、一方的な先入観で「チームが課題に取り組んでも全然うまくいかない」ことをくどいほどほめかす*という行動に出ます（黙っている場合の方が多いですが）。

YOU のアセスメントによる人物のイメージ

*YOU, および JUD 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：チーム共通の目標に向かってエネルギーにチームを引っ張る。人望があり、組織のリーダーとして成功する。

このタイプは「生まれつきの民主的リーダー」と呼んでいいでしょう。民主的リーダーのモデルであることを自他ともに認め、そのモデルを目指して努力を重ねています。事実、何回もその役割を経験しています。思いやりや勇気にあふれ、多彩な才能を発揮します。頭が良いうえ、人格のバランスが取れています。チームメンバーがいろいろ要求をせまり、一つ一つ取り上げれば矛盾する場合でも、うまくまとめ上げてコンセンサスを取りつけます。

理想のリーダーは *YOU, および JUD のようなメンバーとどのような関わりがあるか

*YOU, および JUD のような人は、理想のリーダーや、チーム全体の動きに自然とついてきれくれるタイプです。このような人は、チームの中核メンバーになっていることが多いと言えます。チームワークの維持や役割分担を円滑に進めようとするれば、この人の協力はなくてはなりません。実際、こういう人のほうが、理想のリーダーの手にあまるむずかしい状況でも、うまく対処してチームが成果をあげるのに貢献してくれます。

ただし、保守的な性格がわざわざいって、このような中核メンバーがもうひとつ好きになれない、あまりシッカリとこないなどの理由で、ちょっと距離を置くような保守派がチームにいれば、理想のリーダーは、すぐにこの両者の中に入って、仲介役をこなし、双方の考え方や価値観をしっかりと調整しなければなりません。

チームの保守派が、理想値mep域（理想のリーダーの位置、PF域の中央）に近いメンバーや、もっとリベラル派のメンバー（通常、PB域内に位置する個人やグループ）と互いに対立する関係になっても特に心配はいりません。*YOU, および JUD のような人はまた、双方を上手に調停するのが得意ですから。

PAU 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：チームの課題達成に向けてエネルギーにチームを引っ張る。仕事は効率的。どのメンバーも均等に扱う

このタイプは、メンバーにとって人気ナンバー・ワンではありませんが、エネルギーにリーダーだと思われています。チーム全体にいろいろ働きかける一方、メンバー一人ひとりからも相談を受けます。このタイプのリーダーは、コミュニケーションの中心、指令塔としてメンバーの負荷をうまく調整し、メンバーどうしが対立したり摩擦を起こした時、仕事の優先順位を決めていきます。グループ作業の段取りや実施段階で、粘り強くイニシアチブをとり、ぶっつけの力を見せます。ただ、自分の評判には無頓着なところがあり、特定のメンバーに眼をかけることもありません。

理想のリーダーは PAU のようなメンバーとどのような関わりがあるか

PAU のような人は、考え方がよほど極端（フィールドダイアグラム上でF方向に極端に偏っている）でなければ、理想のリーダーと特に摩擦もなく、よくウマが合うでしょう。

理想のリーダーは、このタイプの人とまあまあ上手に協力する十分な力があります。ただし、あくまで計算づくの利害関係に終止するだけなので、けっして和気あいあいとした友達づきあいには発展しません。課題優先一辺倒の、むしろ嫌われ役を買って出るのが、このタイプの人の特徴ですから。

これに対して、リーダーはチームの和重視の姿勢を打ち出さなければいけません。チームの中で課題重視の保守派とチームの和を優先するリベラル派が2極分化した場合は、理想のリーダーは対立する両派を仲裁しなければいけません。理想のリーダーは、チーム全体の利益を実現するために、その役割を果たすのは当然です。

RAY 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：**ビジネスライク**。メンバーの個性よりチーム全体の利益を優先させる。チームの課題達成に向けてエネルギーにチームを引っ張る。

このタイプは、役職者に多く、職制上でリーダーの役割を担っています。仕事の進め方は断定的、「ビジネス優先」で、メンバー一人ひとりの個性は無視します。イニシアチブを強力に発揮し、チームの課題達成に向けてグループを統率、チームワークを重視します。かといって、メンバーどうし特別仲がいいわけではありません。やっとプレッシャーから解放され、普段よりリラックスして軽口をたたき合う絶好のタイミングでも、「打ち解ける」ことはありません。チーム外部の権威者が決めた目標をメンバー全員が受け入れるのは当たり前、受け入れないメンバーがいても、受け入れるのが義務と考えます。

理想のリーダーは RAY のようなメンバーとどのような関わりがあるか

RAY のような人は、管理能力に優れていて貴重な存在です。ただし、チームの主流からは大きく外れています。これは、普段から仲間とのつき合いを苦手としているうえ、課題に執念を燃やし猪突猛進することさえあるからです。

そこで、このタイプの人と手を結ぶのが理想のリーダーの役割です。ただし、かなり手こずることになります。手を結んだ後でも、よほどのことがないかぎり、リーダーとこのような人の関係が自然に親しいものには変わることが少ないでしょう。時間をかけて、この人が何に関心があるか、気を配って、つきあいを続けながら、少しずつ距離を縮めるしかありません。

チーム内にリベラル派のグループがいてくれれば、理想のリーダーはこのグループに働きかけ、RAY のような保守的で、管理一辺倒の人の立場を理解してもらいながら、同時に、この保守派に、リベラル派の考えにも一理あると納得してもらうことができます。つまり、理想のリーダーは2極分化したグループの対立に分け入って、仲介役を買って出さなければなりません。

ROC 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：**リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる**。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきだと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義、他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりがある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

理想のリーダーは ROC のようなメンバーとどのような関わりがあるか

ROC のような人は理想値に極めて近い価値観を持っています。理想のリーダーは、まずこの人と気のおけない親密な関係を築きます。しかし、この人に最大限の能力を発揮してもらうには、リーダーとしては訓練を強化し、行動にメリハリをつけてもらうことが必要でしょう。

この人が、仲間とつきあう傾向が**極端に偏っている場合**、友好的に振る舞おうとするあまり、みんなの歡心を買う傾向が強くなってしまい、それが鼻につくようになります。

この傾向は、たとえば話に完璧さを求めるあまり、いかにも意地悪く言葉ジリをとらえて人の話の勢いを殺いでみたり、問題を解決しようと提起されたアイデアに異論が出されても、その異論に水を差して話をそらしてみたり、思い切った本心を打ち明けたのに、どうせチームワークになんの関係もないとの理由で、その人の考えを一刀両断してみせたりなどの行動に現われます。このような場合には、チームの分裂を招く危険性を指摘し、本人にしっかりと認識させることが大切です。

理想のリーダーは、他人の意見を情け容赦なく言下に否定したメンバーに、他人の行動の背後に一体どんな事情や

背景があったのかを、気づかせる必要があります。さらに、ROCのような人には、他人に対して思いやりをもって接するように心からわからせるべきでしょう。

AND, および JAN 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、かといって一步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」だと思われがちです。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。

理想のリーダーは AND, および JAN のようなメンバーとどのような関わりがあるか

AND, および JANの傾向がある人はとくに問題を起こすことはありません。それでも、極端に潔癖症で、一点たりとも非の打ちどころのない完璧さを追求する場合は別です。つまり、自分をとことんまで犠牲にしてその努力を重ねるあまり、他の人たちの一挙一動がいかにも頼りなく薄っぺらに見えてしまい、どうしても奇立ちが隠せません。この水面下でのギクシャクが続けば、当然チームワークに悪影響が出ます。もしそこに、ささいなことでも反動的になり、ものごとを斜めに見るシニカルな人がチームの中にいようものなら、ひとたび権威主義のにおいを嗅ぎつけたとたん、ことごとく反発に転じ、いちいち今まで当たり前であった慣行に目くらまをたたきあげ、問題が一挙に表面化してきます。

一点のくもりもない完璧な理想論をふりかざすのをやめてもらい、すこしは清濁合わせ飲む態度に馴染んでくれるようこの人から理解がえられれば、わだかまりはいっぺんに解消します。なんにでも異を唱える抵抗勢力をうまく説得して、語気を荒げないようにしてもらおうのもよいでしょう。ところが、間違っても直接この抵抗勢力を攻撃するのは禁物です。さらなる分裂を生むだけになります。また、抵抗勢力から攻撃を受けた人々に少しでも肩を貸す行動も控えるべきです。抵抗勢力の勢いに火をつけるだけです。もっと間接的で、戦略的なアプローチを考えなくてはなりません。

理想のリーダーができることは、いったんまずみんなの注意を現在の分裂状態からそらし、作業を休止して緊張感を緩めるとかパーティを開いて友好的な雰囲気盛り上げるなど、ふだんと違うチーム活動に関心を向けさせ、個別に舞台裏で抵抗勢力の人々に働きかけることでしょう。

分裂が激化した時などは、ジョークのうまい人の力を借りるのも一つの方法です。理想のリーダーでもユーモアでみんなをリラックスさせることができるかもしれません。このような緊張した局面でジョークを効果的に活かすには、その状況を読みとる深い洞察力や、底流にひそむ人々の心理を正確に把握することが必要になります。

KIM 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さと感じ、他人との協力関係を大切にします。とはいえ、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。

理想のリーダーは KIM のようなメンバーとどのような関わりがあるか

理想のリーダーがそのような人とうまくやっていくことはそれほど難しくありません。しかし、仕事の中身に大幅な変更が迫られたり、周囲の状況が変わりチームに緊張感が走って即座の対応に追われたり、チームの人間関係や情動面の状況変化にすばやく気づき、必要な手を打ったりすることについては、この人は不得意な面があります。

この人に対しては、どんなアクションが必要になり、それはどうしてなのか、を具体的に分かりやすく、筋道を立てて説明してあげるとよいでしょう。

このタイプの人には言われたことに従順でその努力も惜しみませんが、なかなか自分の行動を変えるまでにはいたりません。つまり実行力に欠けている可能性があります。または、何か今までと違ったことに取り組む場合、とにかく上位者のお墨付きをほしがり、効率が本当に上がるのかどうか確認したがる可能性もあります。

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」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

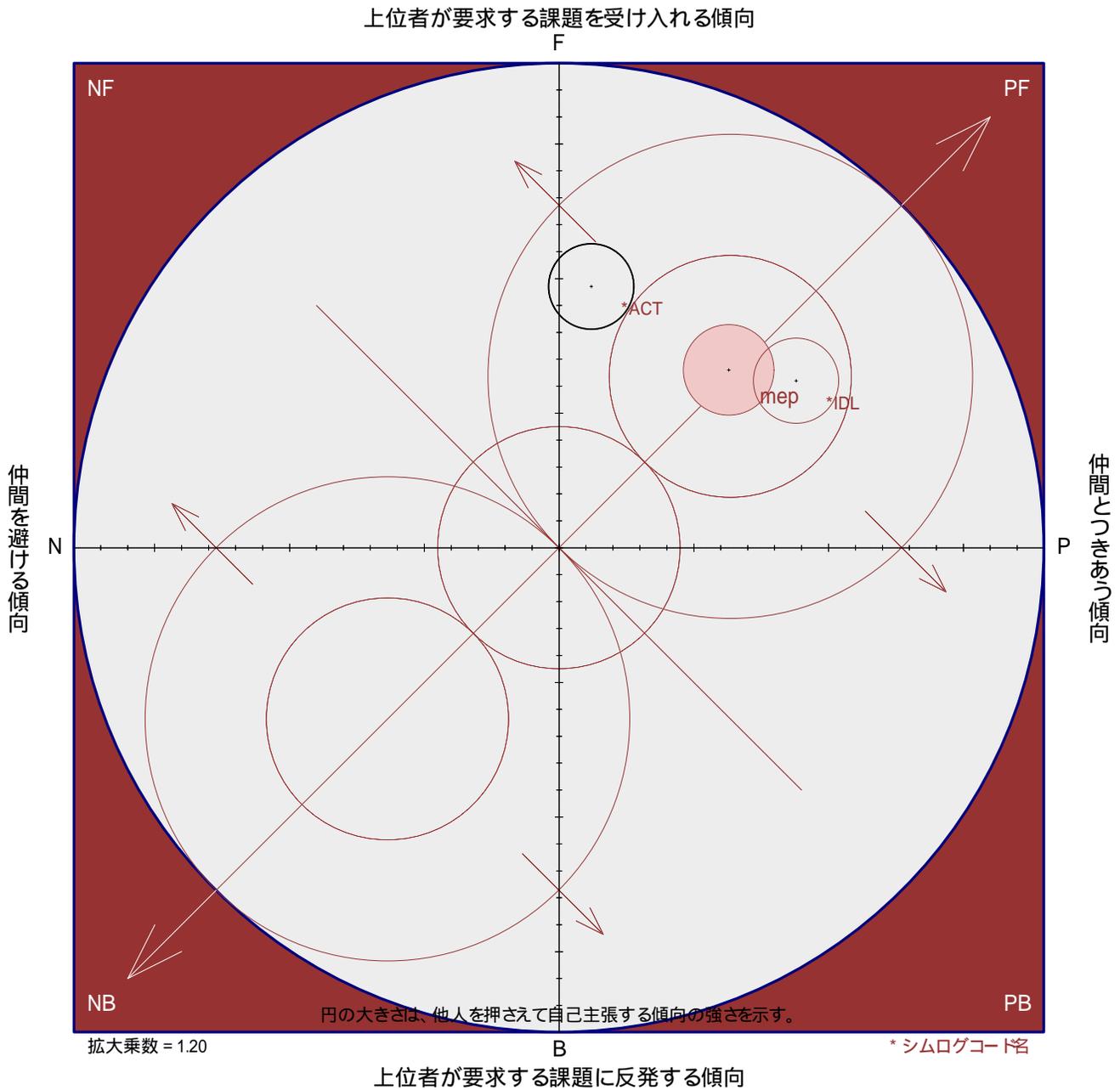
レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

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	2.2	U	8.8	P	6.2	F
人物	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	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」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
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としています。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、しっくり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存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：**リーダーとは思いやりがある人物であるべきだと信じる。みんなと協力して仕事を進める。公平な態度、みんな公平に意見を述べさせる。**

このタイプは、善良で実務的、安定した人柄で頼りがいがあります。友好的ですが、心が温かいという感じはしません。責任ある立場の人は思いやりが深く、下位の人はその思いやりに応えるべきと信じています。よい仕事をするのが最大の関心事です。チーム内、チーム外にかかわりなく、公正・正義、他人の利益を大切にします。リーダーとは思いやりのある人物であるべきだという信念をもち、そうしたリーダーに誠心誠意従うことを善しとします。ただし、自分からリーダーシップを取ることはしません。人の長所を信じて、それが最善の結果につながることを祈るだけです。何らかの反論が心の片隅にあっても敢えて口に出しません。

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：*従来通りの正しい方法で仕事をする。*

このタイプは、従来の考え方に縛られ、どんな課題でも権威のお墨付きがあれば、疑うことなく受け入れてしまいます。頭が硬く、課題の背後にある事情を配慮せず、課題を受け入れると周りにどんな影響が及ぶか考えようとしません。このタイプは課題の取り組み方がかなりきめ細かく、頑固で、課題重視、メンバー一人ひとりの人間性には興味を示しません。ユーモアのセンスに欠け、自分を客観視したり、距離を置いて見ることができません。自分に与えられた課題や仕事にべったり貼り付いています。モノゴトを整理し、個々の枝葉を有機的に結びつけ、しっかりコントロールをします。したがって、このタイプの人の行動は、後から調査しても実にキチンとしたものです。曖昧なところは皆無、決して尻尾を捕まれる心配がありません。

理想のリーダーは *ACT のようなメンバーとどのような関わりがあるか

*ACTのような人に対しては、この人が気にかけていることに関心を示してあげ、十分時間をかけて、緊密な人間関係を育てることができれば、お互いの距離を少しは縮められます。少しずつの前進が、思いがけずに良い結果を出すことにつながるかもしれません。少なくとも他のメンバーとの軋轢はかなり軽減することができます。

チームの中にリベラル派の人がいれば、理想のリーダーが取るべき行動は、このリベラル派とどのような保守派とが互いに理解しあい、うまく協力していけるよう、その両者に働きかけることです。理想のリーダーは、この2派のグループの間を上手に取り持ち、仲裁できる位置にいます。

チーム内で、あるメンバー一人だけの行動を変えるのは難しそうに思えても、他のメンバーが協力してくれて、いっしょに行動を変えていけば、この仲裁は十分可能です。*ACTのように頑固で、こり固まったやり方を守るしかない人については特にそうです。こういう人物の動きを変えるコツは、かなり間接的なアプローチですが、まずチーム全体の方向性を、時間をかけて改善してゆくことです。この結果、チームの目指すべき行動基準がメンバー全体に浸透すれば、しめたものです。決められたことに元来従順に従う傾向があるような人だからこそ、この新しい行動基準を無理なく身につけてくれます。

自己実現をどれくらい強く望んでいるか、他人をどの程度支配したいと考えているか、一定の規律や上位者からの指示・命令にどれくらい従うつもりかは、大きな個人差があります。理想のリーダーは、このような個人差があるなかで、チーム全体で最大限の効果を挙げるために、慎重に計画を練る必要があります。一定の規律をつくりあげたり、アメとムチを使い分けたりすることで、個人差を調整しながら、チーム共通の利害に向けて明確な方向性を打ち出すことが大切です。この方向性がチーム全体として収斂しきれないと、その方向から外れ、自分勝手に動こうとするメンバーがどうしても出てきてしまいます。

残念ながら、拡散してゆく傾向の強いメンバー一人ひとりの気持ちを一つにまとめ、一定のベクトルにあわせることはまず不可能です。常に新しい解決策を模索し、何度でも練り直してゆくしか以外にないのです。

バーグラフ

全アセスメントの平均値 対象 : *ACT

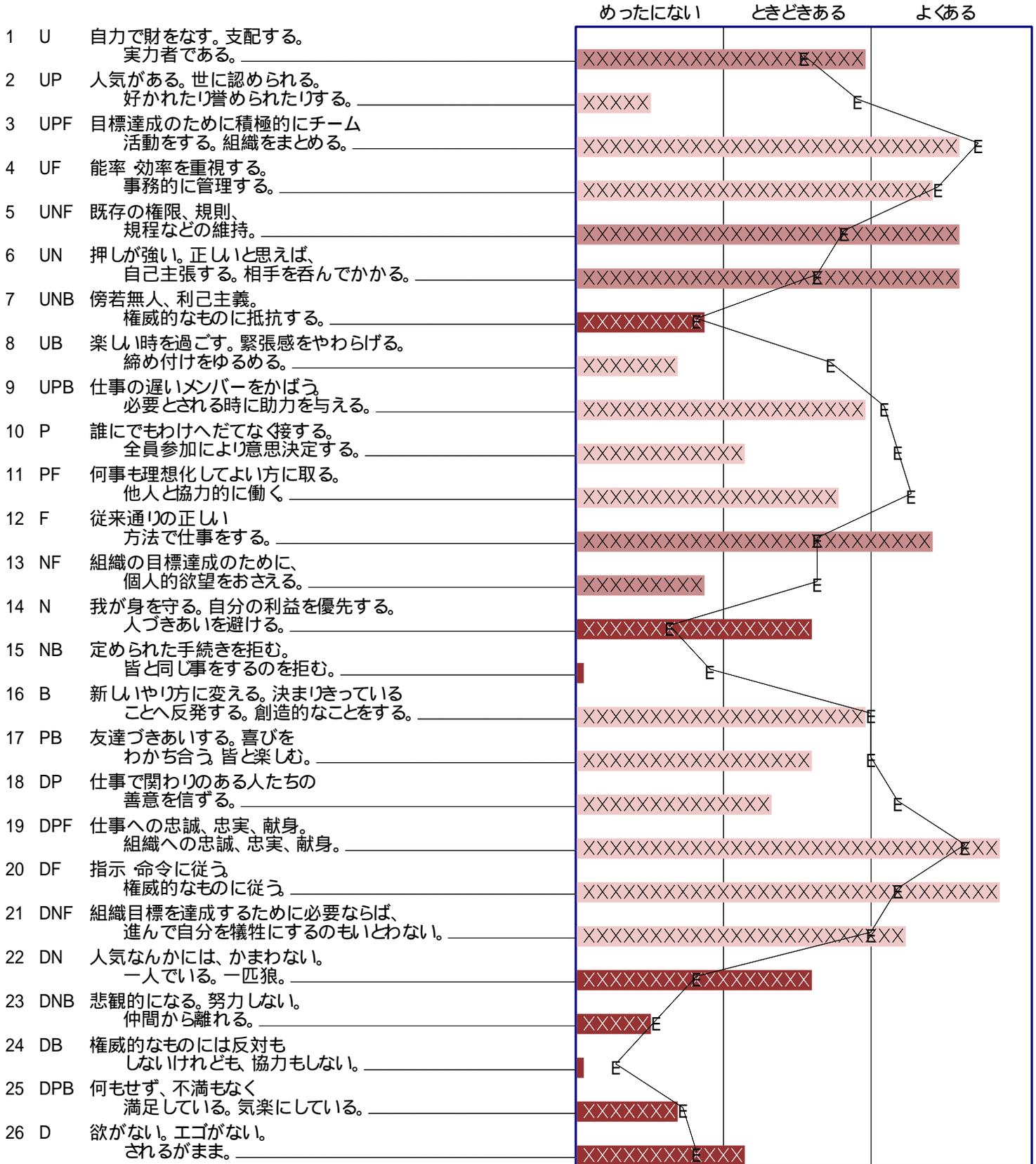
レポートの対象者 : Pat Sample
「リーダー能力診断と向上のヒント」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
レポート担当 :
SYMLOG Consulting Group
June 30, 2006

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：F 最終位置：2.1U 1.2P 9.8F
 アセスメント件数：7

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にする。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 友達つきあひする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。			X
18 DP 仕事に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。一人である。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。(=)

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考えています。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。

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。

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、バランスさせることが必要です。ただし、どうしても片方に偏りすぎる危険があります。

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もいくらでもあり、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、他になす術が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。(+)

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まともに判断できないので、易しい課題を何度も何度も繰り返したり、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となります。

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」(10P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。(-)

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。(-)

チームの中で一部のメンバーだけ、また組織の中で一部のチームだけが、この価値観についてまずまずの傾向を示していても、あなたのチームや組織は、全体的にみると、この傾向は弱いと言えます。このため、チームや組織は、人をやっかんだりして、愚痴っぽい感じになります。適度にこの価値観がチーム内のメンバー一人ひとりや、組織内のそれぞれのチームに浸透していれば、メンバーやチームに自信が芽生え、チームや組織の活動に対する参加度は高まります。

お互いに仲間として仲良く、あけっぴろげで気軽に話し合う雰囲気が肌で感じられれば、この価値観が適度に浸透している証拠です。この雰囲気に反発しているチームメンバーがいたり、チームがあつたりするのは、現状に不満のある兆候で、見逃せません。役職や昇進の状況、研修の機会や自己啓発の現状、職務内容や役割、評価や賃金制度など、組織システムの見直しや変更を真剣に検討する必要があります。

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。(-)

「ちゃんと仕事をこなさなければいけない」と心配すると、なかなかリラックスできないものです。外部からチームに脅威が襲ってくる」とか、「リーダーがうんと言わない」と心配する場合はなおさらです。そのため、プレッシャーを感じ、完璧にこなさなければ」と思うとかえってミスを誘ってしまいます。定期的に気分や雰囲気をリラックスすることが必要です。

あるチームや組織全体で、この価値観が欠けている場合には、まず心配の種になっているものは何かを見極めなければなりません。その後で、納得ゆくまで話し合いをし、緊張をほぐし、楽しい時を過ごせるのはどんな時で、どんな場所で、どのようなことをしている時か、はっきりと知ることです。この話し合いは、メンバー間の関係を修復し、強化するよい機会となります。

いつ、どのような方法で仕事のコントロールを強めたり弱めたりするのかを決めること自体、矛盾したことです。チームや組織のなかに、おどけが得意なピエロ役がいれば、(その人自身が潰れないかぎり)まさに好都合でしょう。

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。(-)

チームや組織のなかで、この傾向が弱い理由はたくさんあります。個人主義の傾向(バーグラフの1U、6UN、7UNB、14Uなど)があるメンバーなら、平等主義を非現実的、理想主義、自分たちの自由への脅威と考えて、軽蔑します。

外部からのチームに対する脅威を心配し、強力な権威が必要であると考え、強い傾向(5UNF、12F、13NF、21DNFなど)メンバーなら、「他のメンバーは問題の性質や深刻さがわかっていないんだ」と感じている可能性があります。つまり、「他のメンバーは問題解決能力がない」、「全員参加による意思決定は時間がかかりすぎて、的外れの決定をしてしまう恐れがある」と思っているものです。

平等主義に反対する価値観を固く信奉しているメンバーは、自分たちがどれくらいチームの団結を脅かし、効果的なチームワークをぶち壊しにしているか、思いもよらない可能性があります。平等主義に反対する傾向が過度に強いと、平等主義反対者間でさえも分裂が起こるのは確実に、チームがバラバラになり、協力する気持ちが萎えます。

長い目で見ると、チームや組織のまとまりは効果的なチーム活動に欠かせない第一の要素です。課題内容が原因でチームや組織がどうしてもまとまらなくて、生き活きと活動する可能性を絶たれたまま、チーム活動を続けてはいけません。まず、チーム活動の目標レベルを落とすか、チームの課題内容を始めから見直すか、それとも課題の組みなおしをするのがよいでしょう。チームや組織のメンバー構成やメンバーの価値観が原因でまとまらないのであれば、チームメンバーや組織の再編成が必要です。

メンバー全員が平等に意思決定に参加しないと、きちんとした規範が根づかず、メンバーに義務を課すことができなくなります。この結果、チームや組織は分裂し、活動の成果は挙がらなくなってしまいます。

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？さもなければ、もっと根底から変革する必要性はないでしょうか？

12 PB 友達づきあいする。喜びをわかち合う。皆と楽しむ。(-)

ちょっとしたきっかけで、何をしなくても友情は育つものです。互いに交流しあい、一緒に過ごす時間があれば十分です。おかれた立場が平等であり、共通の目標があれば、友情は豊かになります。一度築いてしまえば、自然と共通の喜びや楽しみがそこから生まれてきます。このような条件が揃っていれば、放っておいても友情はひとりでも深まります。

この傾向が低いのは、友情が育つ条件が欠けているからです。メンバーどうし、顔を合わせる機会が少なすぎる、おかれた立場が違いすぎる、共通の目標がないなどの理由が考えられます。

チームまたは組織内に深刻な分裂が発生していたり、その分裂の原因になる性格の不一致があつたりする場合には、友情関係を育てるのは難しくなります。友達づきあいはチームの結束を固め、効果的なチームワークはその結束によってもたらされるものです。例えば、あるチーム内で、少数派のメンバーが仕事もせずに友達づきあいばかりに時間を費やしていると、チームは分裂し、課題達成にやっきになっているメンバーは友達づきあいの価値を低く見るようになります。このような場合、この少数派メンバーの不満の理由を深く掘り下げ、適切な対策を取ることが必要です。

18 DP 仕事で関わりのある人たちの善意を信ずる。(-)

チーム内で「他人を信頼する傾向が弱い」とメンバーが思う大きな理由は、「人をむやみに信頼して何になる」という雰囲気があるからで、危険な兆候です。世の中はジャングルであり、自分個人が生き残るためなら何でもする」と考えているメンバーが多い証拠です。もちろん、自分のチームさえもジャングルと思っています。この傾向は、人を信じる傾向の強いメンバーまでに、チームの実体とは関係なく、大きく影響を与えます。

メンバーの関係が運命共同体のようになり、他人への信頼が欠かせない要素になっているチームもあります。事実上、多くのチームでは、効果的にチームワークが発揮できるかどうかは信頼感次第で、これが欠けると、じわじわと悪い影響が現れ、問題がこじれる結果になります。

これを解決する簡単な方法はありません。他人への信頼を、目に見える形で、じっくりと何回も繰り返し体で表現する以外に、心からの信頼感は育ちません。

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が、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。(+)

5 UNF 既存の権限、規則、規程などの維持。(+)

チーム内で歯車がギクシャクし始めたり、絶体絶命のピンチに襲われたときに、権威をカサにきてでもなんとか心を引き締めようという衝動にかられやすいのは、この価値観のせいです。ただ、この衝動にかられると、どうしても秩序維持や保身にすぎない価値観を正当化しがちです。それは、あなたは自分の道徳観こそ正しいと思っているため、自分のモラルが優位にあると感じているからです。これでは相手を攻撃しているのと同じです。

秩序維持や保身のために、何が最も大切か、といった価値観は人によって差が大きいものです。上司の指令は絶対であるとしか思えない人は、ゴマをするのに必死になります。またその反対に、自分は上司のかざす権威の犠牲者だと思ふ人もいます。保身のため、上司の指令には徹頭徹尾反発します。

つまり、結果は、「権威指向」派と「反権威指向」派との（両派とも感情のしこりを残しながら）二極分化です。この現象は、仕事に取り組むチーム内や組織でよくあることです。対立がエスカレートすれば派閥抗争を引き起こし、危険事態になりかねません。

この現象を抑えるには、友好的かつ民主的なリーダーシップを力強く行使して、戦略的に双方に理解を示しながら必要な手立てを講じることが必要でしょう。この種の調停役には、3UPFの「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」、11PFの「何事も理想化してよい方を取る。他人と協力する」、19DPFの「仕事への忠誠、忠実、献身。組織への忠誠、忠実、献身」などの価値観を持つ人物が適しています。

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。(+)

この傾向は、単に相手に攻撃的なだけで、別に悪意を腹の底に隠しているわけではないところに大きな特徴があります。価値観としては「原始的」です。幼稚なやり方で相手を攻撃するのは、単に「生き残るにはこれしかない」と思うからです。人間が原始時代から持っている価値観そのものです。チームワークを効果的に発揮するには、百害あって一利なしです。

押しが強い傾向が前面に出てくると、まず、チームは、チーム中心の価値観で行動するメンバー（平等主義者）と、チームにたてついて個人中心の価値観で行動するメンバー（頑固な個人主義者）の二派に分裂します。どこの組織でも、これは望ましくない兆候です。この二極分化は、下手をすると、次第に組織の全メンバーを巻き込んだ深刻な事態を引き起こしかねません。

また、押しが強い価値観のメンバーは、一匹狼であったり、権威者と結託する「秩序の番人」であったり、改革派のリーダーとつるむ「レジスタンスの闘士」であることもあります。秩序の番人がレジスタンスの闘士のどちらかが集まってグループをつくると、「極右の全体主義」と「極左の革命」の対立が激化し、もっとも危機的な状況へと分裂をエスカレートさせてしまいます。

この難局を切り抜ける現実的な方法は、未開発です。理論的には、「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」（10P）の価値観にしたがって、調停工作に乗り出す他はありません。

この調停工作を実施しても安定した状況は期待できません。「平等主義者」は「秩序の番人」と対峙したままです。さらに、この両派はともに、「レジスタンスの闘士」との対決姿勢を強めます。「レジスタンスの闘士」も同様に、この両派に対して反発するでしょう。

この不安定な三角関係のうち、1派が他の2派のどれか一方と組んで連立し二極闘争に発展すれば、連立自体に対立関係を内包しているため、連立の結束はどこかで破れ、連帯した強い影響力は発揮できないでしょう。

外部からの強制力による、いわば軍隊式の「和平工作」も考えられますが、これも安定した関係を保証する方法ではありません。結果として、3派のうち1派が2派を排除することになり、事態は最悪になるでしょう。

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。

あなたは以下の項目について理想値より低すぎます。(-)

13 NF 組織の目標達成のために、個人的欲望をおさえる。(-)

緊急事態に縁がなく、ストレスを感じたことがないチームや組織なんてありえません。緊急時には、当事者は必死の努力を重ねるため、感じるプレッシャーは相当なものがあります。しかし、チームワークがうまくいっているチームや組織では、メンバーでいること自体にメリットがあったり、喜びが感じられるので、個人的な欲望を抑えることがたまたま必要であっても、たいして矛盾を感じることもありません。個人的欲望を抑える気持ちが低いならば、メンバーでいるメリットがほとんどない可能性があり、このこと自体、問題としてとりあげるべきです。

チームや、特に組織全体が、長い期間、特定の個人に頼りきっているのは危険です。かりに、最初のうちは本人もやる気でいても、自分の生活レベル・金銭的処遇の犠牲が限界を超えれば、我慢も続かなくなります。最後には、やる気がうせて、これ以上はもうごめんだという結果になります。

一般的には、チームや組織の作業環境の改善が必要でしょう。

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。(+)

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。(+)

自分のチームや組織がピンチに立たされるのでは、と恐れていると、この傾向を示す人は多くなります。また、これとは逆に、過去の体験のせいで、メンバーどうしが仲良く結束力が高く、コンセンサスがとれている時にかぎって、この傾向を示す人もいます。

つまり、チーム内の信頼度が過剰に高くなったり、平凡なものの考え方に足を引っ張られたり、自分の地位が上がるのを邪魔されたり、やりたくもない課題を押しつけられた経験があるからです。その結果、その人は他人によそよしく、物事を後ろ向きに見て、"何でも反対する"傾向を強めます。しかし、このタイプの人を無理やりチームに溶け込ませようとするのは逆効果で、かえってチームはバラバラになってしまいます。

問題が人柄や個性に根ざして、特定の数人に限られていれば、単に無視を決め込んで、課題に専念する姿勢を貫けば解決できるでしょう。ただし、この問題がチームや組織の命運にかかる深刻な危機であるならば、緊急手段が必要になります。

22 DN 人気なんかには、かまわない。一人である。一匹狼。(+)

気分が落ち込んだり、悲しみに打ちひしがれたり、憤りがつのつたりすると、この傾向がよく見られます。チームとしてこういう傾向になるのは、何らかの挫折が原因でしょう。大規模な組織で、そのメンバーに対する処遇や報酬が問題になったり、他に行き場がないのでそのメンバーがチームに残っている場合は別として大抵の場合は、この傾向が悪化して課題達成に障害になることはないでしょう。それでも、これが問題であれば、メンバーの生活レベルを、組織として改善する必要があります。

個人個人としては、チーム内で自分の役割がなくなったり、人生の挫折を経験したり、人から面と向かって拒絶されたり、自分のイメージに大きく傷がついた場合などにこの傾向が見られます。その原因が明らかになれば、自信を取り戻せ、仕事にやりがいを感じられるようになるでしょう。

しかし、この傾向が、その人のもともとの性格や体の調子で起こった場合もあります。その場合は、本人に思いやりをもって優しくするか、外部の専門家の支援を得るしか方法はありません。

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」
「リーダーとしてチームワークを発揮できますか」
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：2.2U 8.8P 6.2F
 アセスメント件数：6

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

