

Wykres
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie wszystkich uśrednionych ocen dotyczących: *CUR

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Do Wykresu dołączono Analizę Wyników i Raport Bales'a. Raport zawiera wnikliwe porównanie otrzymanych wyników z normami uzyskanymi w rezultacie badań naukowych.

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie

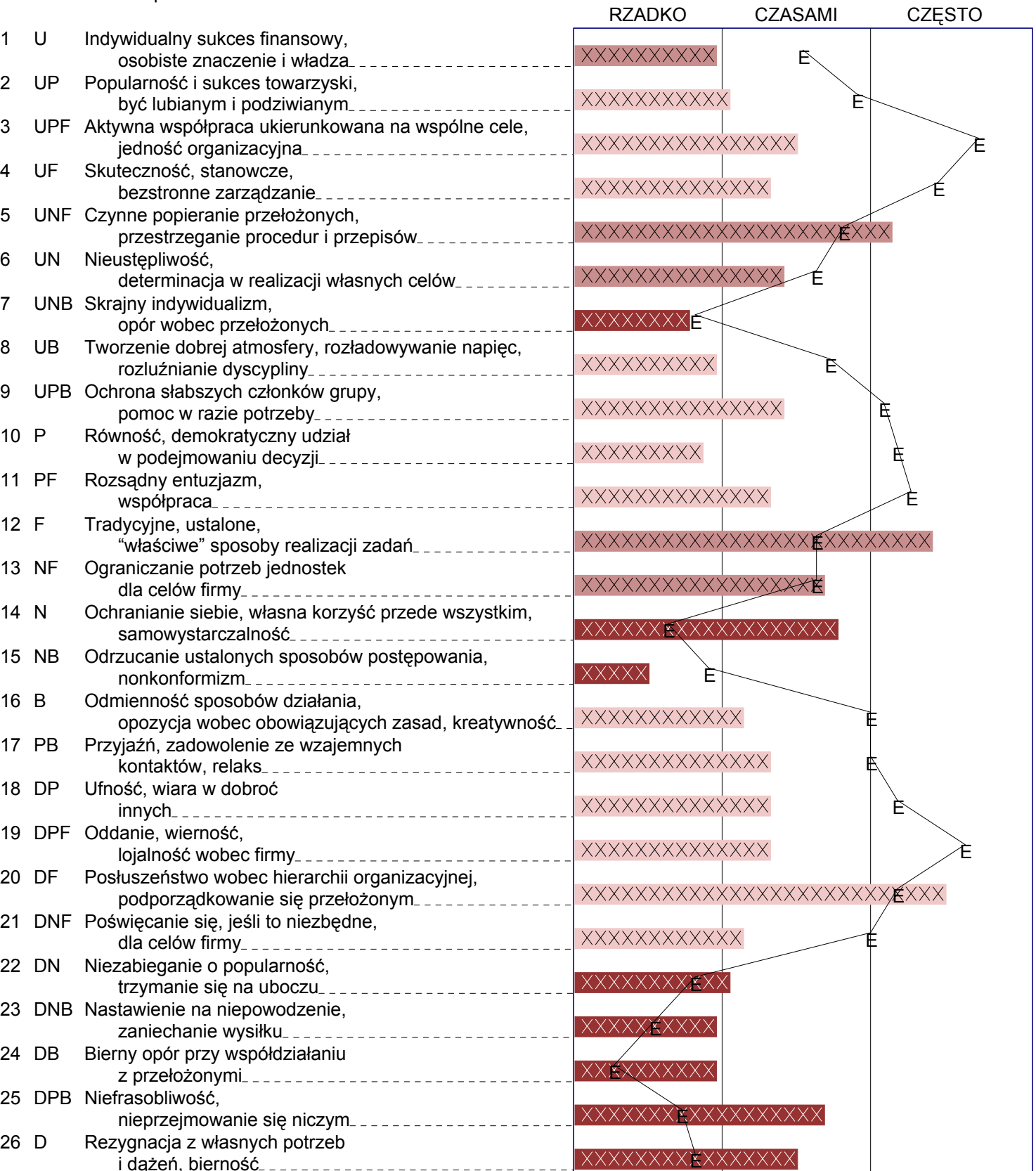
Typ: F

Współrzędne położenia: 0.7D 0.4P 4.6F

Ilość respondentów: 199

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Analiza Wykresu dotycząca: *CUR

Niniejsza analiza polega na porównaniu otrzymanych wyników (przedstawionych na Wykresie) z normą wynikającą z badań naukowych prowadzonych nad efektywnością indywidualną i grupową. Badania te oparte są na literaturze naukowej i na dorobku Profesora Roberta F. Bales'a (Robert F. Bales), który przez ponad czterdzieści lat gromadził wiedzę na temat funkcjonowania grup w różnych organizacjach sektora publicznego i prywatnego.

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

Ilość znaków X przy każdej z 26 kategorii wartości wskazuje uśrednione oceny uzyskane przez Waszą grupę. Wymienione wartości i związane z nimi zachowania determinują efektywność Waszej grupy.

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

Kategorie wartości		=	+	-
Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej				
2	UP	Popularność i sukces towarzyski, być lubianym i podziwianym		X
3	UPF	Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna		X
4	UF	Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie		X
8	UB	Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięć, rozluźnianie dyscypliny		X
9	UPB	Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby		X
10	P	Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji		X
11	PF	Rozsądny entuzjazm, współpraca		X
16	B	Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność		X
17	PB	Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks		X
18	DP	Ufność, wiara w dobroć innych		X
19	DPF	Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy		X
20	DF	Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym	X	
21	DNF	Poświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy		X
Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne				
1	U	Indywidualny sukces finansowy, osobiste znaczenie i władza		X
5	UNF	Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów	X	
6	UN	Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów	X	
12	F	Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań		X
13	NF	Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy	X	
Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę				
7	UNB	Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych	X	
14	N	Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność		X
15	NB	Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm	X	
22	DN	Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu	X	
23	DNB	Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku	X	
24	DB	Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi		X
25	DPB	Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym		X
26	D	Rezygnacja z własnych potrzeb i dążeń, bierność		X

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: *CUR

Przy odczytywaniu Raportu Bales'a proszę pamiętać, że ma on pomóc w zrozumieniu tego, jak inni mogą odbierać zachowanie Waszej grupy i co można zrobić dla zwiększenia skuteczności Waszego zespołu. Umiejętność skutecznego współdziałania nie zastąpi kwalifikacji zawodowych. Ale brak tej umiejętności może utrudniać osiąganie dobrych rezultatów w pracy. Może też uniemożliwiać członkom zespołu czerpanie satysfakcji wynikającej z przynależności do grupy.

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

Ilość znaków (X) na Wykresie wskazuje (w uśrednieniu), jak często Wasza grupa lub organizacja wyraża poszczególne wartości. Porównanie Waszych wyników na Wykresie z Profilem Optymalnym wskazuje, że Wasza grupa lub organizacja może - w ocenie innych - wyrażać pewne wartości zbyt silnie, lub zbyt słabo. Dla lepszego rozpoznania tych spośród Waszych zachowań, na które powinieneś zwrócić uwagę, do każdej z poniższych wartości dołączono opis z praktycznymi wskazówkami.

Wasza grupa lub organizacja jest bliska Profilowi Optymalnemu w wyrażaniu takich wartości, jak:

20 DF Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym (optymalnie)

Większość ludzi czuje, że trudno jest okazywać komuś posłuszeństwo, a prawie nikt tego nie lubi. Wiele osób uważa, że w każdej sytuacji jest to postawa niebezpieczna, a bezkrytyczne podporządkowanie znajduje się wręcz na granicy moralności. Stosunek do postawy posłuszeństwa zależy zasadniczo od nastawienia do przywódcy, którego postrzega się jako lidera ogólnie dobrego albo ogólnie złego.

To oczywiste, że dobra koordynacja działań w jakiegokolwiek większej instytucji (tam gdzie dialog i porozumienie nie przychodzą łatwo) zależy przede wszystkim od stopnia posłuszeństwa wobec rozsądnych poleceń. Wygląda na to, że w obecnej kulturze Waszego zespołu, grupy, lub organizacji istnieje optymalny poziom tych wartości. Dobrze to świadczy zarówno o organizacji, jak też o zespołach i grupach wchodzących w jej skład.

Wyniki wskazują, że Wasza grupa lub organizacja może kłaść zbyt duży nacisk na:

żadną z wartości.

Nie wydaje się by Wasza grupa lub organizacja wyrażała którąkolwiek z wartości związanych zwykle z bardzo skuteczną pracą zespołową, w stopniu na tyle wysokim by mogło to powodować konflikt. Ale wyniki uśrednione nie odkrywają całej prawdy o grupie. Może zdarzyć się tak, że niektóre osoby odczuwają dyskomfort wynikający ze zbyt dużego nacisku kładzionego przez Waszą grupę na pewne wartości. Warto to zbadać.

Wasza grupa, lub organizacja może kłaść zbyt mały nacisk na:

2 UP Popularność i sukces towarzyski, być lubianym i podziwianym (za mało)

Przy tym zestawie wartości uśredniony wynik, który opisuje organizację jako całość, jest niski. Jest tak mimo tego, że być może w organizacji istnieją zbiorowości osób lub grup, które potrafią czerpać zadowolenia z tych wartości. Taka sytuacja może rodzić uczucia zawiści i urazy u tych, dla których wyrażanie tych wartości bywa trudne. Natomiast umiarkowane, ale powszechne wyrażanie tych wartości w całej organizacji prowadzi zwykle do wzrostu zadowolenia i indywidualnego zaangażowania w pracę.

Jeżeli w całej organizacji spotyka się przyjazne, otwarte i bezpośrednie zachowania, świadczy to o właściwym ich rozpowszechnieniu i natężeniu. Jeżeli jednak, u niektórych osób lub grup występuje niedostatek takich zachowań, to świadczy to niestety o ich niezadowoleniu. Zmiana zasad organizacyjnych dotyczących statusu społecznego, posiadanych zasobów i kwalifikacji specjalistów oraz obowiązujących reguł współdziałania, uznawania zasług i nagradzania - powinna być poważnie wzięta pod uwagę.

3 UPF Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna (za mało)

Ten zestaw wartości jest widoczny i wzmacniany, jeżeli w organizacji powszechnie występuje przywództwo, które jest świadome, demokratyczne i zorientowane na zadania. W zasadzie ten rodzaj przywództwa może być do pewnego stopnia manifestowany przez każdego z członków organizacji. Kwestia przywództwa powinna dotyczyć nie tylko tych osób, które zajmują pozycję formalnych przywódców. Wartościom tym nadają właściwego znaczenia takie postawy jak: akceptacja zadań zespołowych, optymizm co do ich pomyślnej realizacji -- (obecny we wszystkich grupach w organizacji), przyjazna postawa wobec innych, a także okazywanie uznania dla kompetencji i uczciwości przełożonych.

Jeżeli trudno znaleźć takie postawy gdziekolwiek w organizacji, to należy podjąć niezbędne działania, aby przywrócić ich obecność. Może się okazać, że potrzebne jest takie ponowne zdefiniowanie lub zaprojektowanie zadań grupowych, by ich realizacja przebiegała bardziej pomyślnie - więcej działań szkoleniowych czy więcej czasu na wzajemne poznanie się i akceptację wśród członków współpracujących zespołów. Szczególnie potrzebne może być docenienie i zaakceptowanie przez nich stylu kierowania prezentowanego przez przełożonych wyższych szczebli. Ale jeżeli osoby sprawujące władzę nie zmieniają swojego sposobu działania, to prawdopodobnie nic się nie zmieni.

4 UF Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie (za mało)

Organizacje lub grupy, w których działaniu brak tych wartości - sprawiają wrażenie zdeorganizowanych. Niektórzy członkowie grupy, lub nawet znaczna ich część, w takiej sytuacji mogą odczuwać, że ich czas i możliwości są marnowane. Czas jest niezwykle cenny w każdej grupie (i organizacji), chociażby dlatego, że samo zorganizowanie zespołu i przygotowanie jego członków do działania trwa frustrująco długo i kosztuje mnóstwo energii. Dobre zarządzanie pozwala uniknąć strat spowodowanych kiepskim przygotowaniem, bezcelowymi procedurami, itp. Skupienie uwagi na wnikliwym planowaniu zadań jest często, w obliczu panującej niezgody i waśni, najlepszym sposobem na załagodzenie sytuacji.

Jeżeli w organizacji występuje niedostatek tych wartości, może to być spowodowane wyniesionymi z przeszłości, złymi doświadczeniami związanymi z autorytarnym zarządzaniem. Mogło ono mieć miejsce zarówno na różnych poziomach zarządzania, jak i w różnych grupach powodując rozłamy i podziały. Pomocna może się okazać analiza tego problemu oraz przemyślenie sposobów osłabienia takich alergicznych reakcji.

Zwiększenie udziału wszystkich członków zespołu w czynnościach zarządzania jest w wielu sytuacjach "uniwersalnym lekarstwem" (uaktywnia się wówczas wartość zapisana na Wykresie w pozycji [Nr 10 P "Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji"). Wszyscy członkowie organizacji w różny sposób mogą i powinni brać udział w zarządzaniu. Dzięki temu będzie ono efektywne.

8 UB Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięć, rozluźnianie dyscypliny (za mało)

Obawa o wyniki pracy, zwłaszcza spowodowana strachem przed porażką i przełożonymi, bardzo osłabia umiejętność rozluźnienia się. Objawia się wówczas przymus pracy, a potrzeba perfekcjonizmu zwiększa prawdopodobieństwo popełniania błędów.

Jeżeli w poszczególnych grupach, lub w całej organizacji występuje deficyt tych wartości, to należy dotrzeć do źródeł lęku i za wszelką cenę postarać się, by ten lęk zredukować. Dyskutując i szukając porozumienia wewnątrz grupy należy ustalić czas, miejsce i sposób odpoczynku, obniżania napięcia i dobrej zabawy. Wspólnie spędzone chwile w naturalny sposób pomogą w odbudowaniu i umocnieniu poprawnych i przyjaznych relacji pomiędzy członkami zespołu.

Jednak sprzecznością samą w sobie jest kontrolowanie czasu i sposobu rozluźniania się. Jeżeli w składzie Waszej grupy znajdują się jacyś żartownisie to - o ile tylko nie zachowują się oni niezdolnie - możecie uznać się za szczęściarzy.

9 UPB Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby (za mało)

We wszystkich organizacjach i grupach opieka, terapia, trening i szkolenie są niezbędnymi elementami skutecznego przywództwa. Dla dobrego zarządzania jest bardzo ważne, aby każdy członek grupy docenił rolę tych czynników. Jeżeli tych funkcji nie potrafi spełnić formalny, wyspecjalizowany zawodowo przywódca, niezbędne jest, aby wyłonił on i wspierał liderów społeczno-emocjonalnych, którzy przejmą tę rolę.

Najlepiej, aby oba rodzaje przywództwa realizowane były przez tę samą osobę. Ale podział funkcji pomiędzy dwóch różnych przywódców jest możliwy, a zazwyczaj wręcz nieunikniony. W każdym przypadku silna koalicja tych dwóch różnych od siebie typów przywództwa (o ile są to dwie różne osoby) jest przypuszczalnie jedną z najistotniejszych relacji w grupie lub w organizacji, umożliwiającą rozwój skutecznej współpracy.

W skład wielu zespołów wchodzi zwykle jedna, bądź dwie osoby szczególnie wyczulone na potrzeby innych oraz za wszelką cenę wprowadzające w grupie ciepłą aurę akceptacji. Taka aura kłóci się zazwyczaj z atmosferą wyętej pracy i u niektórych może osłabiać poczucie obowiązku. Takie opiekuńcze osoby są często ignorowane, będąc utrapieniem dla przełożonych i dla szczególnie obowiązkowych członków grupy. Ten konflikt nie jest dla grupy tak oczywiście szkodliwy jak inne rodzaje konfliktów, ale z czasem może przybrać na sile.

10 P Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji (za mało)

Jest wiele przyczyn niedoceniań tego zestawu wartości w grupach i organizacjach. Niektórzy członkowie zespołu wyposażeni w cechy człowieka zdolnego do przeżycia w trudnych warunkach - wartości obrazowane na Wykresie np. jako (1 U), (6 UN), (7 UNB), (14 N) - mogą na przykład gardzić wartościami z kategorii "równość", uważając je za nierealistyczne, świadczące o słabości i zagrażające ich wolności osobistej.

Ci członkowie, którzy przejmują się zewnętrznymi zagrożeniami grupy czy organizacji, przywiązują wagę do postaw autorytarnych i uważają za konieczne wywieranie silnego wpływu na innych - poprzez uzewnętrznianie takich wartości jak: (5 UNF), (12 F), (13 NF), (21 DNF). Mogą oni na przykład uważać, że ci "inni" nie doceniają wagi problemów, z którymi boryka się grupa lub organizacja, albo nie potrafią ich rozwiązać. Mogą też sądzić, że inni nie potrafią, ani też nie mają motywacji do pokonywania trudności, albo że zasada demokratycznego udziału w podejmowaniu decyzji hamuje działania i prowadzi do błędnych rozwiązań.

Osoby, które uparczywie wyznają wartości przeciwne idei równości mogą nie zdawać sobie sprawy jak bardzo te wartości zagrażają spójności zespołów i organizacji oraz niszczą pracę zespołową. Nadmierny nacisk kładziony na wartości sprzeczne z ideą równości prawie na pewno doprowadzi do podziałów i konfliktów.

Elementarne wartości - solidarność i integralność zespołu, grupy lub organizacji jako całości - są na dłuższą metę esencją efektywnej pracy. Jeżeli charakter zadania uniemożliwia tę podstawową solidarność, to bardziej rozsądne wydaje się przeprowadzenie zmian, na przykład obniżenie poziomu ogólnych aspiracji lub zaprojektowanie zadania od nowa. To lepsze niż uparte trwanie przy swoim, bez możliwości utrzymania witalnych sił zespołu i współpracy. Jeżeli w grupie lub w całej organizacji - ze względu na strukturę osobowości jej członków, lub ze względu na panujący w niej system wartości - rozwój autentycznej współpracy nie jest możliwy, to właściwym wyjściem z sytuacji może się okazać przeprowadzenie zmian kadrowych w grupie, lub powszechnych zmian personalnych w całej organizacji.

Pozbawienie wszystkich prawa do jednakowego udziału w procesie podejmowania decyzji uniemożliwi grupie (lub organizacji) stworzenie systemu oficjalnych, ogólnie akceptowanych norm. Bez nich grupa (lub organizacja) podzieli się na frakcje, a wydajność pracy drastycznie spadnie.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za mało)

Dla osób, które mają za sobą złe doświadczenia idealizm - czyli przekonanie, że szczytne ideały mogą być urzeczywistniane - jest trudny do utrzymania. Idea współpracy nie pociąga osób mających poczucie, że zostały włączone w przedsięwzięcie służące komuś innemu. Innymi słowy, bez sprawiedliwego podziału korzyści, ten zestaw wartości nie jest skuteczny i jest narażony na brak akceptacji.

Ale urzeczywistnienie zasady sprawiedliwości może być niemożliwe z różnych powodów. Jedną z przyczyn mogą się okazać uwarunkowania zewnętrzne grupy lub organizacji, które uniemożliwiają wprowadzanie zasady sprawiedliwości. Inną przyczyną może być niechęć osób lub grup w obrębie organizacji do sprawiedliwego dzielenia się z innymi.

Jeżeli w grupie lub w organizacji występuje niedostatek tych wartości, to być może warto odpowiedzieć sobie na pytanie czy rozsądny entuzjazm i współpraca są wartościami we właściwy sposób docenianymi i nagradzanymi. Oprócz kwestii sprawiedliwych zasad nagradzania w obrębie grupy lub organizacji pojawia się następne pytanie: czy nagród wystarcza dla wszystkich, którzy na nie zasługują? Być może grupa otrzymuje zbyt mało wsparcia z zewnątrz. Dobrze jest się też zastanowić, czy wystarczającą nagrodą będzie rozwój umiejętności pracy zespołowej, czy też wymagane są bardziej gruntowne zmiany organizacyjne.

16 B Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność (za mało)

Może być wiele przyczyn oporu wobec zmian. Zawsze znajdzie się parę osób żywnie zainteresowanych zachowaniem istniejącego stanu. Ale prawie wszyscy, zarówno poszczególne osoby jak i całe grupy członków organizacji - nawet ci najbardziej niezadowoleni z aktualnej sytuacji - mogą być silnie przywiązani do postaw zachowawczych. Każda zmiana wymaga bowiem wysiłku i wcześniej czy później dotknie każdego w grupie, a nawet całą organizację. Zmiany zmuszają do podjęcia nowych ról, do weryfikacji wzajemnych relacji, wywołują też oczywiście nowe antagonizmy.

Poza tymi wszystkimi przyczynami może być też tak, że "orędownicy zmian" nie cieszą się zaufaniem, a najwięcej inwencji twórczej mają te osoby, których nikt o to nie posądza. Ponadto, zazwyczaj trudno jest wypracować nowe, bardziej efektywne procedury.

Z tych wszystkich powodów kreatywność i inwencja twórcza mogą być w zespole niedoceniane. Są też i inne przyczyny niechęci wobec zmian: lęk, potrzeba podporządkowywania się lub obawa przed dezaprobatą przełożonych. Ale to oczywiste, że w każdej grupie innowacje są zarówno nieuniknione, jak i pożądane. Nigdy nie zdarza się tak, by sytuacja czy warunki, w jakich działa zespół nie zmieniały się i nie pociągały za sobą konieczności wprowadzania zmian.

Tego problemu nie da się jednak rozwiązać w oderwaniu od rzeczywistości. Nie da się również przeprowadzić wszystkich zmian naraz. Dobrze jest wprowadzać je stopniowo, krok po kroku. Kierunki zmian powinny zostać wypracowane przez całą grupę, czasami przez całą organizację, ponieważ w jakimś stopniu będą dotyczyć każdego. Badania wykazują, że w przeciwieństwie do decyzji podejmowanych jednostronnie, korzyści płynące ze wspólnego podejmowania decyzji są wyraźnie zauważalne. Ponadto pewne zmiany można skutecznie przeprowadzać tylko w ten sposób.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za mało)

Przyjaźń potrafi rozwijać się w sposób naturalny nawet w niesprzyjających warunkach, choć wymaga ona wzajemnych kontaktów i czasu spędzanego razem. Przyjaźń lepiej rozwija się pomiędzy ludźmi o podobnym statusie, a wspólne przeżycia i doświadczenia silnie ją cementują. Od momentu zawiązania się przyjaźni pozostaje ona naturalnym źródłem przyjemności i wytchnienia. Dopóki sprzyjają jej okoliczności to przyjaźń wzrasta w sobie i przybiera na sile.

Jeżeli w grupie nie ceni się przyjaźni to być może dlatego, że nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu. Być może członkowie grupy lub organizacji zbyt rzadko przebywają razem, są ograniczani zbyt dużymi różnicami w statusie, być może nie łączą ich też - tak naprawdę - żadne wspólne przeżycia.

Na samą przyjaźń i na możliwość jej rozwoju bardzo źle wpływają chroniczne podziały w grupie (albo w organizacji). Nie służą jej też ani odmiennosc wyznawanych przez członków zespołu wartości, ani też takie różnice osobowościowe, które sprzyjają podziałom. Przyjaźń jest fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej. Jeżeli mniejszościowe grupy w zespole wydają się poświęcać zbyt dużo czasu na cele towarzyskie i traktują obowiązki zawodowe drugoplanowo, to takie sytuacje mogą prowadzić do zwątpienia w sens przyjaznych zachowań w ogóle. Jeżeli tak się rzeczywiście dzieje, to trzeba znaleźć głębsze przyczyny niewłaściwego nastawienia tej grupy i je zlikwidować.

18 DP Ufność, wiara w dobroć innych (za mało)

Najczęstszym powodem, dla którego takie wartości jak ufność i wiara w dobroć innych nie są w grupie doceniane jest przekonanie jej członków, że zaufanie bywa nieuzasadnione, a nawet niebezpieczne. Może się tak dziać wtedy, kiedy większość członków grupy wyznaje pogląd, że światem rządzi "prawo dżungli" i dlatego należy walczyć o przetrwanie. Wtedy swoją grupę również postrzega się jak "dżunglę", a tych, którzy wierzą innym uważa się za naiwnych.

Bywają zespoły, w których zaufanie jest wartością absolutnie nadrzędną, i w których przetrwanie wszystkich zależy od każdego z osobna. Skuteczna praca zespołowa zależy od stopnia okazywanego sobie nawzajem zaufania. Brak tego zaufania jest czynnikiem destrukcyjnym i prowadzi do nawarstwiania się problemów.

Z sytuacją braku wzajemnego zaufania nie jest łatwo sobie poradzić. Prawdziwa ufność pojawi się wtedy, kiedy udowodnimy sobie nawzajem, że na nią zasługujemy.

19 DPF Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy (za mało)

Organizacje (lub zorganizowane grupy) pod wieloma względami przypominają rodziców. W różnych zasadniczych sprawach jednostki są od nich zależne. Jeżeli organizacja jest postrzegana jako "dobry rodzic", to wyzwolona zostaje wówczas chęć poświęcania się jej, oddania i lojalności. A kiedy jest postrzegana jako "rodzic zły" - uwalniają się uczucia urazy, lęku, wyobcowania, a czasem nawet buntu.

Jeżeli ktoś doświadczył w życiu złej relacji z jednym lub z obojgiem rodziców, albo też doznał podobnych rozczarowań w innych relacjach, to na pewno jest skłonny przenosić swoje negatywne nastawienia na pozostałych członków zespołu, na swoją grupę, czy na organizację. Jeśli takie doświadczenia są udziałem wielu członków grupy, to w tym właśnie mogą tkwić niektóre z przyczyn niedostatku tych wartości na Wykresie Waszej grupy.

Oczywiste jest też i to, że nie wszystkie organizacje, czy też ich kadry kierownicze zachowują się jak "dobrzy rodzice". Jeżeli mamy do czynienia z taką organizacją, to zapewne panuje w niej wola dokonania zmian, choć zazwyczaj nie wiadomo jak te zmiany przeprowadzić. Osoby i grupy, które znajdują się w takich okolicznościach, zanim przystąpią do działania, będą potrzebowały znaczącej pomocy innych zespołów.

21 DNF Poświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy (za mało)

Prawdopodobnie u większości ludzi potrzeba poświęcania się wzbudza negatywne emocje. Wielu jest jednak w stanie zaakceptować taką sytuację - o ile nie wymaga się od nich nadmiernych wyrzeczeń, a także wtedy, gdy mają przeświadczenie o istnieniu wyższej konieczności (a takie sytuacje są tymczasowe), czy wreszcie - gdy naprawdę im zależy na trwałości i sukcesie grupy lub organizacji. Jeżeli ta wartość nie jest akceptowana nawet w tak wyjątkowych okolicznościach, to oznacza to duże wyobcowanie poszczególnych członków zespołu lub nawet całej organizacji. Jest niezmiernie ważne, aby szczegółowo przeanalizować powody takiej sytuacji.

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

Profil Optymalny wskazuje, że wyrażanie w swoim zachowaniu pewnych wartości jest pożądane tylko wtedy, kiedy częstotliwość występowania tych zachowań jest odpowiednia - trzeba to robić nie za często i nie za rzadko. Te wartości (zwykle określane jako "autorytarne") mogą służyć jako tymczasowe "narzędzia kryzysowe". Posiadają one niebezpieczny potencjał prowokujący podziały w obrębie większości grup. Wszystkie wartości opisane w tej części Raportu mogą być niezbędne w pracy zespołowej; mogą też być dla niej niebezpieczne.

Wyniki wskazują, że Wasza grupa lub organizacja może kłaść zbyt duży nacisk na:

12 F Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań (za dużo)

We wszystkich grupach i organizacjach istnieje niestabilna równowaga pomiędzy tradycyjnym sposobem działania a zmianą (porównaj wartości stojące wobec siebie w opozycji: 16 B i 12 F). Ale ze względu na zmienny z natury charakter warunków, które panują w obrębie grupy lub organizacji oraz w ich otoczeniu, należy się spodziewać wahań pomiędzy tymi orientacjami - ponieważ są one biegunowo różne. Kłopoty pojawiają się w sytuacji przesadnego i sztywnego przywiązywania wagi do którejkolwiek z nich.

Jeżeli przywiązuje się bardzo dużą wagę do jednej i drugiej skrajności równocześnie, to świadczyć to może o istnieniu otwartego konfliktu lub przynajmniej o wysokim poziomie lęku i zagubienia w grupie. Jeżeli ten kryzys będzie się nasilał, to najpewniej przyjmie on formę polaryzacji "władza kontra opozycja", a to ujawni szereg innych konfliktów w zespole.

Wasza grupa, lub organizacja może kłaść zbyt mały nacisk na:

1 U Indywidualny sukces finansowy, osobiste znaczenie i władza (za mało)

Gdy nacisk na te wartości jest zbyt słaby to dobrze jest zadać następujące pytania: Czy z Waszego zespołu odchodzą ludzie? Czy u członków zespołu można zaobserwować wzrost apatii? Czy trudno jest pozyskać do zespołu nowych członków? Zjawiska te, jeżeli zachodzą, mogą wskazywać na brak motywacji do jakiegokolwiek wysiłku. Mogą one również świadczyć o tym, że w grupie lub w organizacji obowiązują zasady "nie wychylaj się" i "nie wyróżniaj się w tłumie", co uniemożliwia sprawowanie efektywnego przywództwa. Taka sytuacja może być groźna, zwłaszcza w momentach kryzysowych.

Skuteczna praca zespołowa wymaga odpowiedniego systemu nagradzania. Taki system wzmacnia indywidualną motywację. Czyni to (w stopniu, który nie grozi zaostrzeniem rywalizacji w zespole) poprzez stosowanie awansu, wzrostu wynagrodzenia, lub wykorzystywanie innych form uznawania zasług jednostki.

Jeżeli te wartości występują w stopniu umiarkowanym i są silnie powiązane z wartościami stanowiącymi o efektywnej współpracy, to mogą być instrumentem zwiększającym motywację do wysiłku. Powinny one zostać spożytkowane do realizacji celów grupowych i organizacyjnych oraz współgrać z wartościami decydującymi o skutecznej pracy zespołowej - w przeciwnym razie staną się czynnikiem destrukcyjnym.

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

Istnieją wartości, które zaspakajają potrzeby indywidualne, ale zakłócają współdziałanie. Ich wyrażanie jest uzasadnione tylko w wyjątkowych okolicznościach. Ogólnie rzecz biorąc należy ich unikać. Ale jeśli się one pojawiają to należy rozpoznać, dlaczego tak się dzieje i - jeśli to możliwe - usunąć przyczyny ich występowania. Gdy Wasza grupa silnie wyraża którąkolwiek z tych wartości, to dyskusja na ich temat może okazać się bezcenna, ponieważ wskaże na te aspekty, które są niezmiernie ważne i wymagają zmian.

Wyniki wskazują, że Wasza grupa lub organizacja może kłaść zbyt duży nacisk na:

14 N Ochranianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność (za dużo)

Obawa, że sukces, a nawet byt grupy lub organizacji jest poważnie zagrożony może w zachowaniu wielu osób uwydatnić wartości związane z ochroną samego siebie. Niektórzy jednak - ze względu na swoje doświadczenia, które są integralną częścią ich osobowości - obawiają się jakiegokolwiek przejawu przyjaźni, solidarności i jedynomyślności w grupie lub w organizacji.

Boją się zaufać zbyt wielu komukolwiek. Obawiają się, że poprzez bliskość z innymi zostaną doprowadzeni do przeciętności, że będąc "niewidocznymi w tłumie" zostaną pominięci w awansie oraz, że zaciągną zobowiązania, których sobie nie życzą. Ich zachowanie wydaje się nieprzyjemne, negatywistyczne i uporczywie konfliktowe. W tych ekstremalnych przypadkach silne starania włączenia tych osób do grupy tylko powiększają konflikt i pogarszają sprawę.

Jeżeli źródło istniejących problemów ogranicza się do paru osób i związane jest ze strukturą ich osobowości, to dobrym rozwiązaniem może być odwrócenie od nich (i od istniejących podziałów) nadmiernej uwagi oraz skoncentrowanie jej na wyznaczonych celach. Ale jeżeli sukces, czy byt grupy lub organizacji jest zagrożony, to oczywiście należy podjąć nadzwyczajne kroki.

24 DB Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)

Jeżeli uśredniony wynik dla organizacji wskazuje, że te wartości są w niej wyrażane zbyt mocno, to oczywiście świadczy to o istnieniu poważnego kryzysu w relacji z przełożonymi - wewnątrz poszczególnych grup, w otoczeniu organizacji, albo obu tych kryzysów razem. Zachowania niektórych osób mogą wynikać z ich poglądów. Owe osoby mogą żywić przekonanie, że to czego wymagają przełożeni jest niewłaściwe albo, że cele lub zasady, którymi kieruje się grupa są złe. Jednak, jeżeli okazując bierny opór osoby te nie współpracują, to może być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa - odmiennosc poglądów uznając za wartość samą w sobie (choć uważają, że opór należy okazywać pokojowo).

Być może, zarządzenia zwierzchników są obiektywnie trudne do przyjęcia, a jednostki akceptując je mogłyby odczuwać silne poczucie winy - stąd ich protest. Nie należy ignorować możliwości istnienia takiej sytuacji.

Z drugiej strony, zachowanie takich osób może wynikać z konstrukcji ich osobowości, lub może być skutkiem doświadczenia przez nich w przeszłości niesprawiedliwego traktowania. Może też być powodowane zwykłym strachem w obliczu stawianych oczekiwań.

W każdym razie ważne jest, aby rozpoznać problem i znaleźć najlepsze rozwiązanie. Zastosowanie przez przełożonych nacisku jedynie pogorszy sytuację.

25 DPB Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym (za dużo)

W większości zespołów silnie skoncentrowanych na zadaniu, te wartości - jeśli występują w dużym natężeniu - mają związek z oceną sytuacji dokonywaną z perspektywy tych osób, które ciężko pracują. Uważają one, że inni bawią się ich kosztem. Według tych osób ci, którzy często odpoczywają zapewne wyznają pogląd, że grupa czy organizacja jest na tyle przyjazna ludziom, by ochraniać swoich członków bez względu na to, czy pracują czy też nie oraz, że posiada nieograniczone zasoby, aby tolerować ich lenistwo. A to wzbudza poczucie niesprawiedliwości.

Bez względu na to, czy taka ocena sytuacji jest właściwa i uzasadniona, to nadmierne wyrażanie tych wartości może świadczyć o przedłużającym się i związanym z obecną sytuacją poważnym stresem. Ten stres wymaga zredukowania. Niewdzięczna, monotonna praca lub brak nadziei na zmianę sytuacji powodują raczej ucieczkę w świat osobistych fantazji niż wzrost zaangażowania we współpracę z innymi. W tej sytuacji niezłym rozwiązaniem może być zmiana stylu pracy.

26 D Rezygnacja z własnych potrzeb i dążeń, bierność (za dużo)

Wysoki uśredniony wynik w odniesieniu do tych wartości może wskazywać na fakt interpretowania tych wartości w kategoriach potrzeby poświęcania się dla celów grupy lub organizacji. Możliwe, że grupa lub organizacja znajduje się w sytuacji kryzysowej i, aby się z nią uporać, wielu członków zespołu odczuwa potrzebę silnej zcentralizowanej kontroli oraz dostrzega konieczność poświęceń. Jeżeli tak się rzeczywiście dzieje, to nadawanie tym wartościom dużego znaczenia niesie ze sobą ryzyko wprowadzenia autorytarnego stylu zarządzania grupą lub organizacją. W zwykłych warunkach ta atmosfera będzie dla efektywnej współpracy szkodliwa.

Ale wysoki wynik osiągnięty w czasie badania tych wartości może być spowodowany zupełnie innymi przyczynami. Osoby wyizolowane z grupy mogą wyrażać te wartości z racji konstrukcji swojej osobowości, z racji tego, że pełnią w grupie wyjątkową rolę, lub z powodu silnie frustrujących dawnych doświadczeń. Takie zachowanie może przejawiać się wyizolowaniem, zamknięciem w sobie, biernością w działaniu, nieumiejętnością wyrażania emocji i słabą zdolnością porozumiewania się. U takich osób może pojawić się przekonanie, że jakkolwiek aktywny wysiłek, a nawet pragnienia czy uczucia nic nie dają, bo jesteśmy z góry skazani na frustrację, ból i niepowodzenie. To przekonanie może mieć swoje źródło w wielokrotnie przeżytych, poważnych frustracjach. Postawa "wyuczonej bezradności" może się wówczas wydawać jedynym skutecznym sposobem radzenia sobie z trudną sytuacją.

Jeżeli takie postawy ujawniają się w Waszym zespole lub w organizacji, to z pewnością istnieją w nim osoby, które nauczyły tego innych. Problem złego wpływu tych osób również czeka na rozwiązanie.

Wykres
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie wszystkich uśrednionych ocen dotyczących: *FUT

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Do Wykresu dołączono Analizę Wyników, która zawiera ich ogólną charakterystykę.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny się w przyszłości przejawiać w kulturze Twojej firmy, aby była ona najbardziej efektywna?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie

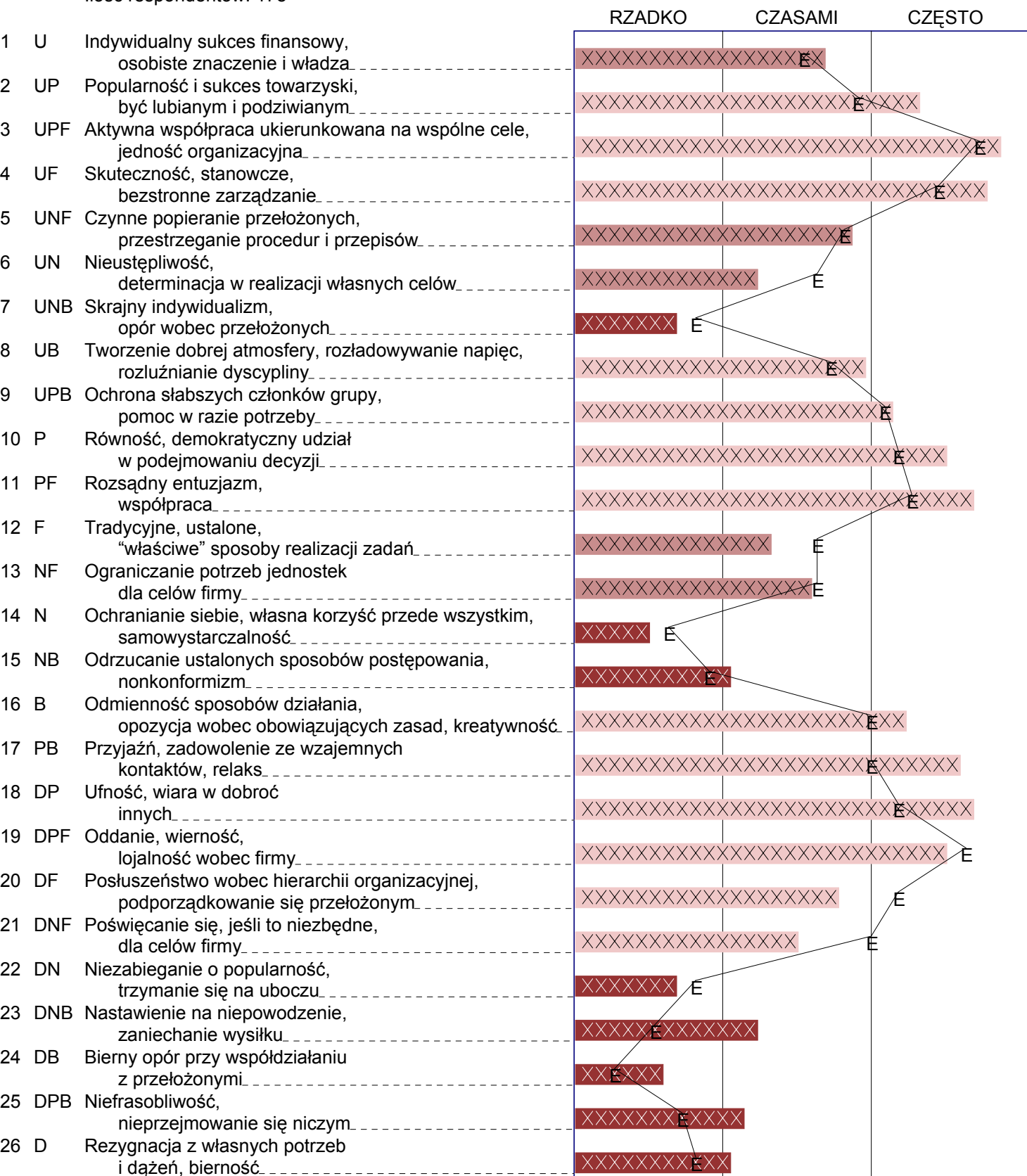
Typ: PF

Współrzędne położenia: 2.9U 8.8P 4.2F

Ilość respondentów: 178

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny się w przyszłości przejawiać w kulturze Twojej firmy, aby była ona najbardziej efektywna?**

Analiza Wykresu dotycząca: *FUT

Niniejsza analiza polega na porównaniu otrzymanych wyników (przedstawionych na Wykresie) z normą wynikającą z badań naukowych prowadzonych nad efektywnością indywidualną i grupową. Badania te oparte są na literaturze naukowej i na dorobku Profesora Roberta F. Bales'a (Robert F. Bales), który przez ponad czterdzieści lat gromadził wiedzę na temat funkcjonowania grup w różnych organizacjach sektora publicznego i prywatnego.

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

Ilość znaków X przy każdej z 26 kategorii wartości wskazuje uśrednione oceny uzyskane przez Waszą grupę. Wymienione wartości i związane z nimi zachowania determinują efektywność Waszej grupy.

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

Kategorie wartości	=	+	-
--------------------	---	---	---

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

2	UP	Popularność i sukces towarzyski, być lubianym i podziwianym	X		
3	UPF	Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna	X		
4	UF	Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie	X		
8	UB	Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięć, rozluźnianie dyscypliny	X		
9	UPB	Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby	X		
10	P	Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji	X		
11	PF	Rozsądny entuzjazm, współpraca	X		
16	B	Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność	X		
17	PB	Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks		X	
18	DP	Ufność, wiara w dobroć innych		X	
19	DPF	Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy	X		
20	DF	Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym			X
21	DNF	Poświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy			X

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

1	U	Indywidualny sukces finansowy, osobiste znaczenie i władza	X		
5	UNF	Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów	X		
6	UN	Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów			X
12	F	Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań	X		
13	NF	Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy	X		

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

7	UNB	Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych	X		
14	N	Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność	X		
15	NB	Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm	X		
22	DN	Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu	X		
23	DNB	Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku		X	
24	DB	Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi	X		
25	DPB	Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym	X		
26	D	Rezygnacja z własnych potrzeb i dążeń, bierność	X		

Wykres
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie wszystkich uśrednionych ocen dotyczących: *REW

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Do Wykresu dołączono Analizę Wyników, która zawiera ich ogólną charakterystykę.

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie

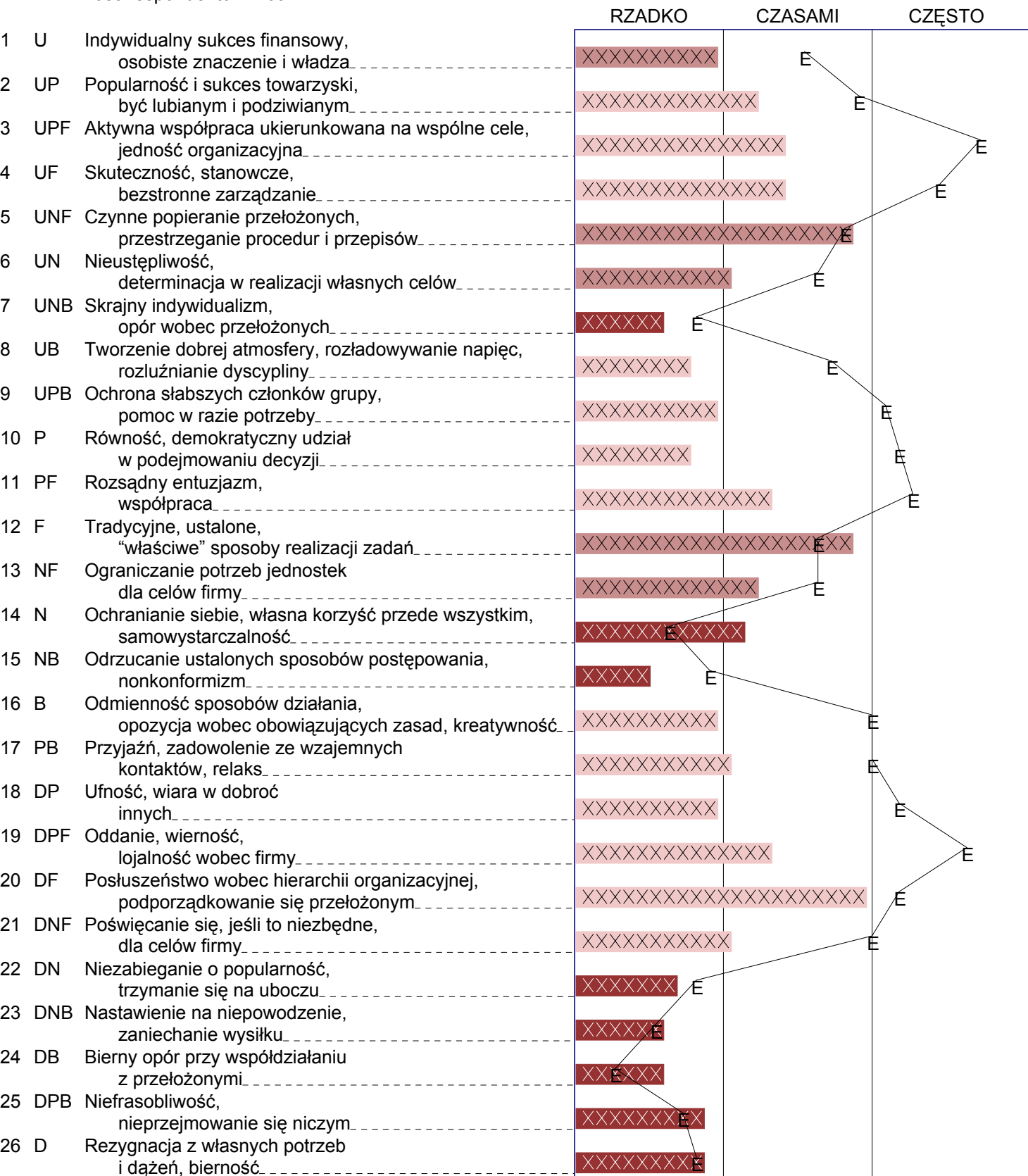
Typ: F

Współrzędne położenia: 0.9U 1.0P 5.2F

Ilość respondentów: 169

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Za wyrażanie jakich (ogólnie rzecz biorąc) wartości, personel Twojej firmy jest obecnie nagradzany?**

Analiza Wykresu dotycząca: *REW

Niniejsza analiza polega na porównaniu otrzymanych wyników (przedstawionych na Wykresie) z normą wynikającą z badań naukowych prowadzonych nad efektywnością indywidualną i grupową. Badania te oparte są na literaturze naukowej i na dorobku Profesora Roberta F. Bales'a (Robert F. Bales), który przez ponad czterdzieści lat gromadził wiedzę na temat funkcjonowania grup w różnych organizacjach sektora publicznego i prywatnego.

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

Ilość znaków X przy każdej z 26 kategorii wartości wskazuje uśrednione oceny uzyskane przez Waszą grupę. Wymienione wartości i związane z nimi zachowania determinują efektywność Waszej grupy.

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

Kategorie wartości	=	+	-
--------------------	---	---	---

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

2	UP	Popularność i sukces towarzyski, być lubianym i podziwianym		X
3	UPF	Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna		X
4	UF	Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie		X
8	UB	Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięć, rozluźnianie dyscypliny		X
9	UPB	Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby		X
10	P	Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji		X
11	PF	Rozsądny entuzjazm, współpraca		X
16	B	Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność		X
17	PB	Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks		X
18	DP	Ufność, wiara w dobroć innych		X
19	DPF	Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy		X
20	DF	Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym	X	
21	DNF	Poświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy		X

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

1	U	Indywidualny sukces finansowy, osobiste znaczenie i władza		X
5	UNF	Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów	X	
6	UN	Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów		X
12	F	Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań	X	
13	NF	Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy		X

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

7	UNB	Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych	X	
14	N	Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność		X
15	NB	Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm	X	
22	DN	Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu	X	
23	DNB	Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku	X	
24	DB	Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi	X	
25	DPB	Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym	X	
26	D	Rezygnacja z własnych potrzeb i dążeń, bierność	X	

Wykres
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie wszystkich uśrednionych ocen dotyczących: *CXP

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Do Wykresu dołączono Analizę Wyników, która zawiera ich ogólną charakterystykę.

Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez znaczących klientów jako te, które wyraża Twoja firma?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie

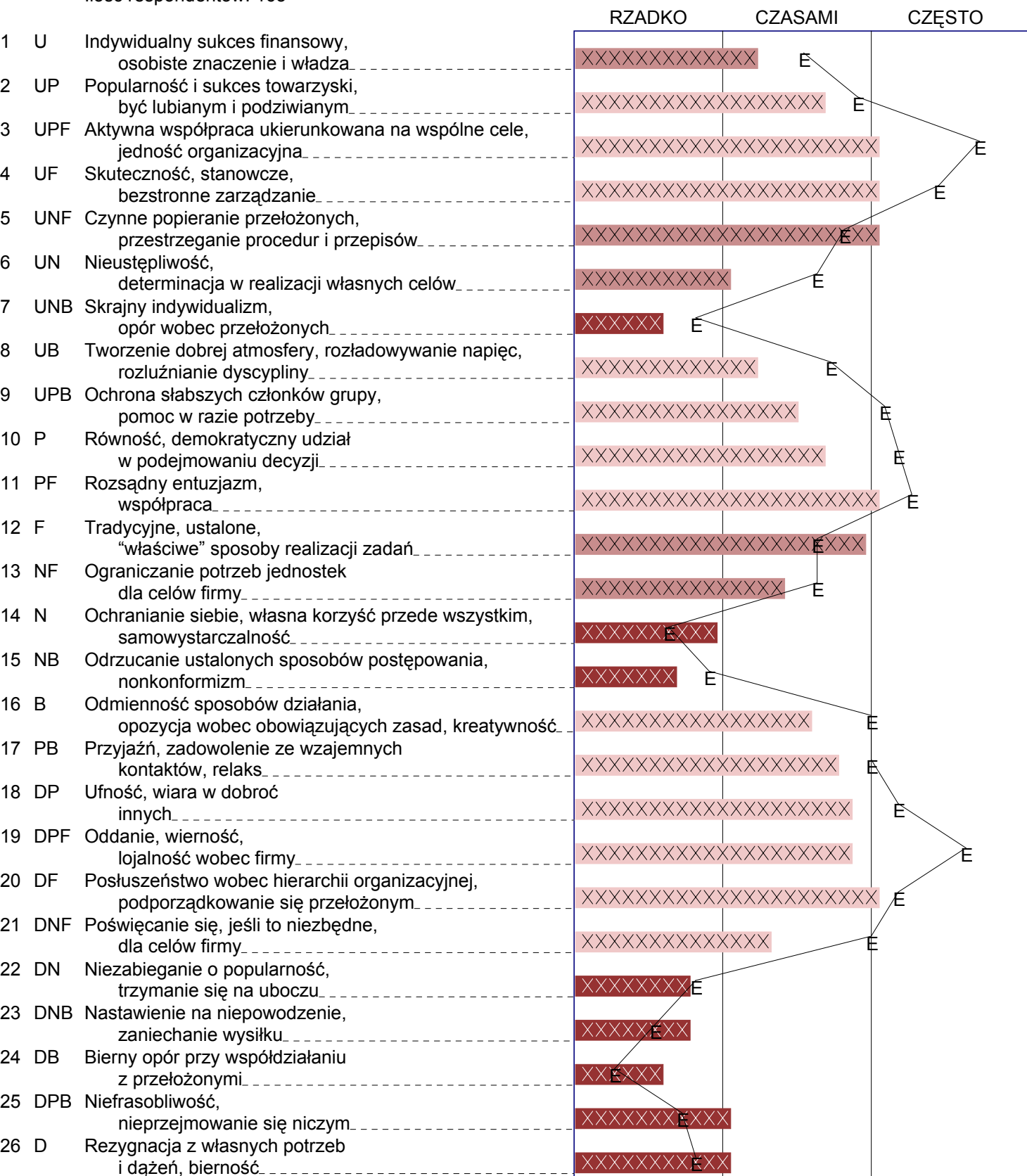
Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.4U 4.7P 5.5F

Ilość respondentów: 165

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez znaczących klientów jako te, które wyraża Twoja firma?**

Analiza Wykresu dotycząca: *CXP

Niniejsza analiza polega na porównaniu otrzymanych wyników (przedstawionych na Wykresie) z normą wynikającą z badań naukowych prowadzonych nad efektywnością indywidualną i grupową. Badania te oparte są na literaturze naukowej i na dorobku Profesora Roberta F. Bales'a (Robert F. Bales), który przez ponad czterdzieści lat gromadził wiedzę na temat funkcjonowania grup w różnych organizacjach sektora publicznego i prywatnego.

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

Ilość znaków X przy każdej z 26 kategorii wartości wskazuje uśrednione oceny uzyskane przez Waszą grupę. Wymienione wartości i związane z nimi zachowania determinują efektywność Waszej grupy.

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

Kategorie wartości	=	+	-
--------------------	---	---	---

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

2	UP	Popularność i sukces towarzyski, być lubianym i podziwianym	X	
3	UPF	Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna		X
4	UF	Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie		X
8	UB	Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięć, rozluźnianie dyscypliny		X
9	UPB	Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby		X
10	P	Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji		X
11	PF	Rozsądny entuzjazm, współpraca	X	
16	B	Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność		X
17	PB	Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks	X	
18	DP	Ufność, wiara w dobroć innych	X	
19	DPF	Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy		X
20	DF	Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym	X	
21	DNF	Poświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy		X

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

1	U	Indywidualny sukces finansowy, osobiste znaczenie i władza	X	
5	UNF	Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów	X	
6	UN	Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów		X
12	F	Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań	X	
13	NF	Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy	X	

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

7	UNB	Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych	X	
14	N	Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność	X	
15	NB	Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm	X	
22	DN	Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu	X	
23	DNB	Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku	X	
24	DB	Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi	X	
25	DPB	Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym	X	
26	D	Rezygnacja z własnych potrzeb i dążeń, bierność	X	

Uśredniony Diagram Grupowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych przez całą grupę

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

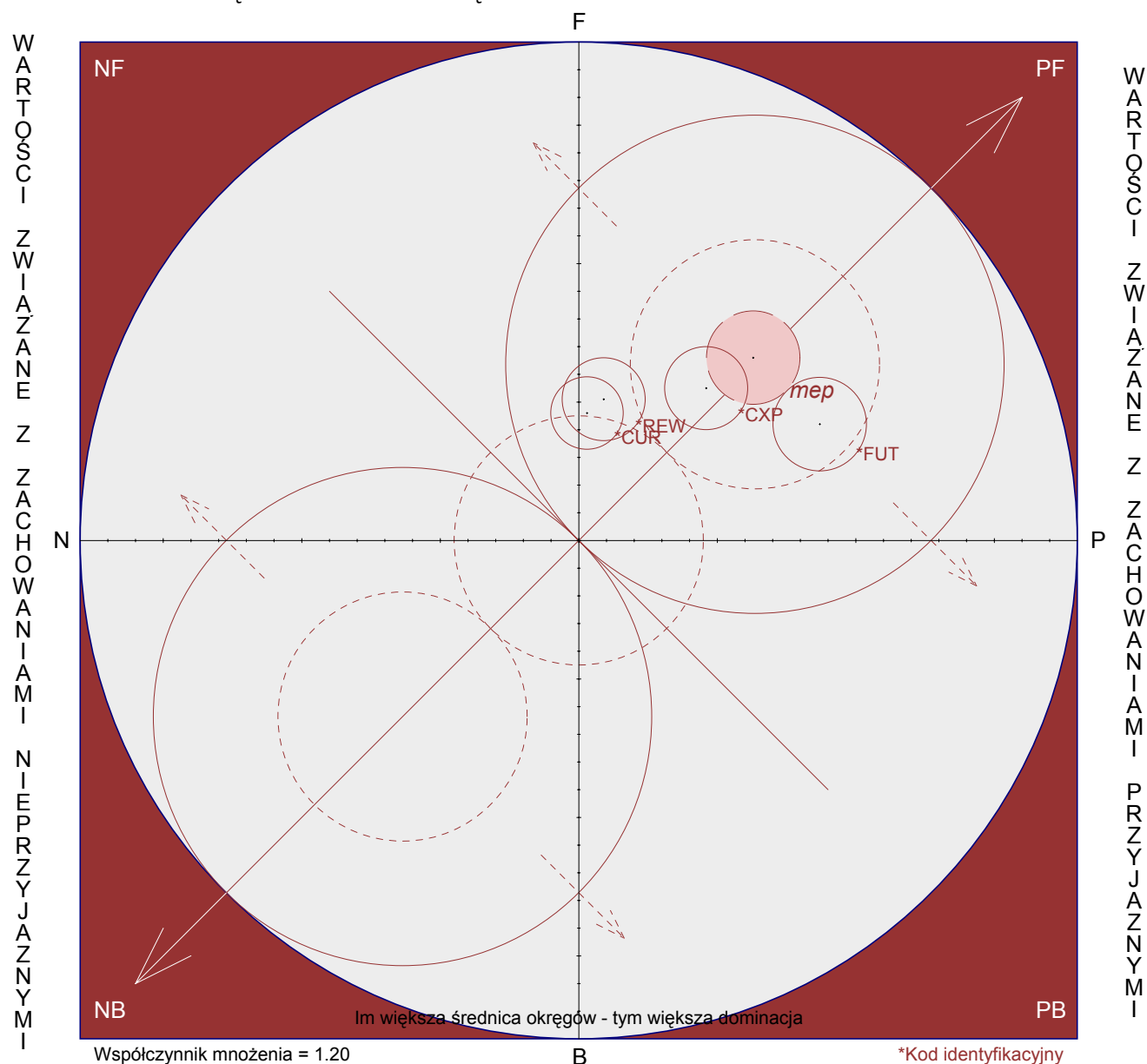
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



Raport Bales'a

O Raportach Bales'a służących do interpretacji Diagramu

Niniejszy Raport - wytworzony przez system komputerowy - został napisany przez Profesora Roberta F. Bales'a (Professor Robert F. Bales) z Uniwersytetu Harvard (Harvard University). Raport powstał w oparciu o literaturę naukową, własne badania Profesora (rozpoczęte w roku 1945) oraz w wyniku nieustających prac badawczych prowadzonych przez SYMLOG Consulting Group w środowiskach biznesu i zespołach różnych organizacji.

Głównym celem tego Raportu jest poszerzenie wiedzy użytkowników. Raport pomaga w zrozumieniu reguł, które rządzą procesami rozpadu i jednoczenia grup. Wykorzystuje on wiedzę zaczerpniętą z badań naukowych nad ogólną typologią osobowości i ról w grupie. Podstawą komentarza jest porównanie - za pomocą Diagramu - lokalizacji otrzymanych wyników z wynikami badań naukowych. Należy jednak pamiętać, że do interpretacji wyników wykorzystuje się uśrednione, statystyczne modele. A indywidualne odpowiedzi respondentów są jedyne w swoim rodzaju. Dlatego żadnego z poniższych opisów i komentarzy na temat poszczególnych osób i zjawisk społecznych (oznaczonych na Diagramie odpowiednimi kodami) nie należy traktować zbyt dosłownie.

Komentarze Autora Raportu dokonywane są z perspektywy skonstruowanego naukowo wzorca "najwyższej efektywności". Na Diagramie wzorec ten zajmuje pozycję w prawym, górnym polu, w centrum Obszaru Odniesienia. Jeżeli indywidualne odpowiedzi na jedno lub wszystkie pytania dotyczące wartości preferowanych (tych, które "chcesz" wyrażać) lub "optymalnych", a także samooceny ("ja we własnej ocenie") oraz wyobrażeń na temat "przyszłości" i "najwyższej efektywności" są znacząco oddalone od centrum Obszaru Odniesienia (o 5 lub więcej jednostek) - to można założyć, że oceny te prawdopodobnie różnią się od ocen większości. Znaczy to, że sposób oceny siebie i pozostałych członków zespołu zapewne odbiega od sposobu, w jaki większa grupa ludzi oceniałby te same osoby lub zjawiska.

Wystąpienie tych różnic może też sprawić, że zawarte w Raporcie komentarze wydają się nietrafne. Należy pamiętać, że odpowiedzi indywidualne bazują na spostrzeżeniach, a spostrzeżenia są z natury subiektywne. Sposób postrzegania siebie samego oraz innych jest niepowtarzalny, charakterystyczny tylko dla jednostki i jej grupy oraz zależy od pozycji w grupie i aktualnej sytuacji zespołu. Zwiększanie efektywności działań grupy najlepiej rozpocząć od szczerzej dyskusji na ten temat, przeprowadzonej w gronie wszystkich członków zespołu. Podczas dyskusji można zidentyfikować różnice w ocenie sytuacji, a następnie ustalić wspólne stanowisko.

Opis punktów widzenia - na podstawie odpowiedzi udzielonych przez Członków Waszej grupy

Język Raportu służy opisowi typów osób oraz samych osób. Natomiast cechy kojarzone z pewnym pojęciem (np. z pojęciem "najbardziej skuteczny") mogą często zostać zrozumiane dzięki przystępnemu i konkretnemu sposobowi ich przedstawienia. Są one zawarte w opisie przykładowej osoby, która te cechy reprezentuje. Dla celów tego Raportu wybrane pojęcia są przedstawiane poprzez wprowadzenie opisów takich hipotetycznych osób.

Wyobrażenie na temat: *FUT

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Rozsądny entuzjazm, współpraca, równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji.

Tacy członkowie grupy są zazwyczaj dobrze ułożeni, praktyczni, zrównoważeni i niezawodni. Są też przyjaźni, lecz bez nadmiernej serdeczności. Mają tendencję do idealizowania przełożonych - wierzą w ich dobre intencje i sami są do nich dobrze usposobieni. Starają się rzetelnie wykonywać swoją pracę. Wierzą w

sprawiedliwość, równość i bezinteresowność jako wartości kształtujące relacje w obrębie grupy i pomiędzy grupami. Zazwyczaj z entuzjazmem podążają za liderami, którzy uosabiają ich ideał "dobrodusznego przełożonego". Ale sami nie dążą do przywództwa. Zazwyczaj idealizują innych, widząc tylko ich dobre strony. Czasami bywają bezkrytyczni.

Wyobrażenie na temat: *CXP

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Rozsądny entuzjazm, współpraca.

Członkowie grupy postrzegani w ten sposób potrafią zachowywać właściwą proporcję pomiędzy wartościami, które we współpracy pełnią strategiczną rolę. Zazwyczaj nie okazują przesadnie ani dominacji, ani uległości. Kładą niemal równomierny nacisk zarówno na wymogi zadania, jak i na potrzeby związane z integracją grupy. Często okazują szczerą troskę nie tylko o własny zespół i jego członków, ale również o dobro innych osób i grup. Są postrzegani jako prawdziwie dobrzy ludzie. Wartości wyrażane przez te osoby umożliwiają współpracę zarówno wewnątrz zespołu jak i pomiędzy grupami - nie powodując przy tym żadnych poważniejszych skutków ubocznych.

Wyobrażenie na temat: *CUR, i *REW

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań.

Odbierani w ten sposób członkowie grupy mogą się zachowywać w sposób sformalizowany, ściśle służbowy, sztywny, oderwany od kontekstu, nie dbając o możliwe uboczne skutki swojego postępowania. Takie osoby wydają się surowe, obowiązkowe, wytrwałe i chłodne. Mają słabe poczucie humoru lub nie mają go wcale i nie potrafią spojrzeć na siebie oczami innych, lub z dystansu. Trudno im uwolnić się od myślenia o obowiązkach. Lubią, kiedy zadania są ściśle zdefiniowane, dobrze zaplanowane i tak kontrolowane, by - w razie spodziewanej oceny ze strony przełożonych - nie można im było niczego zarzucić.

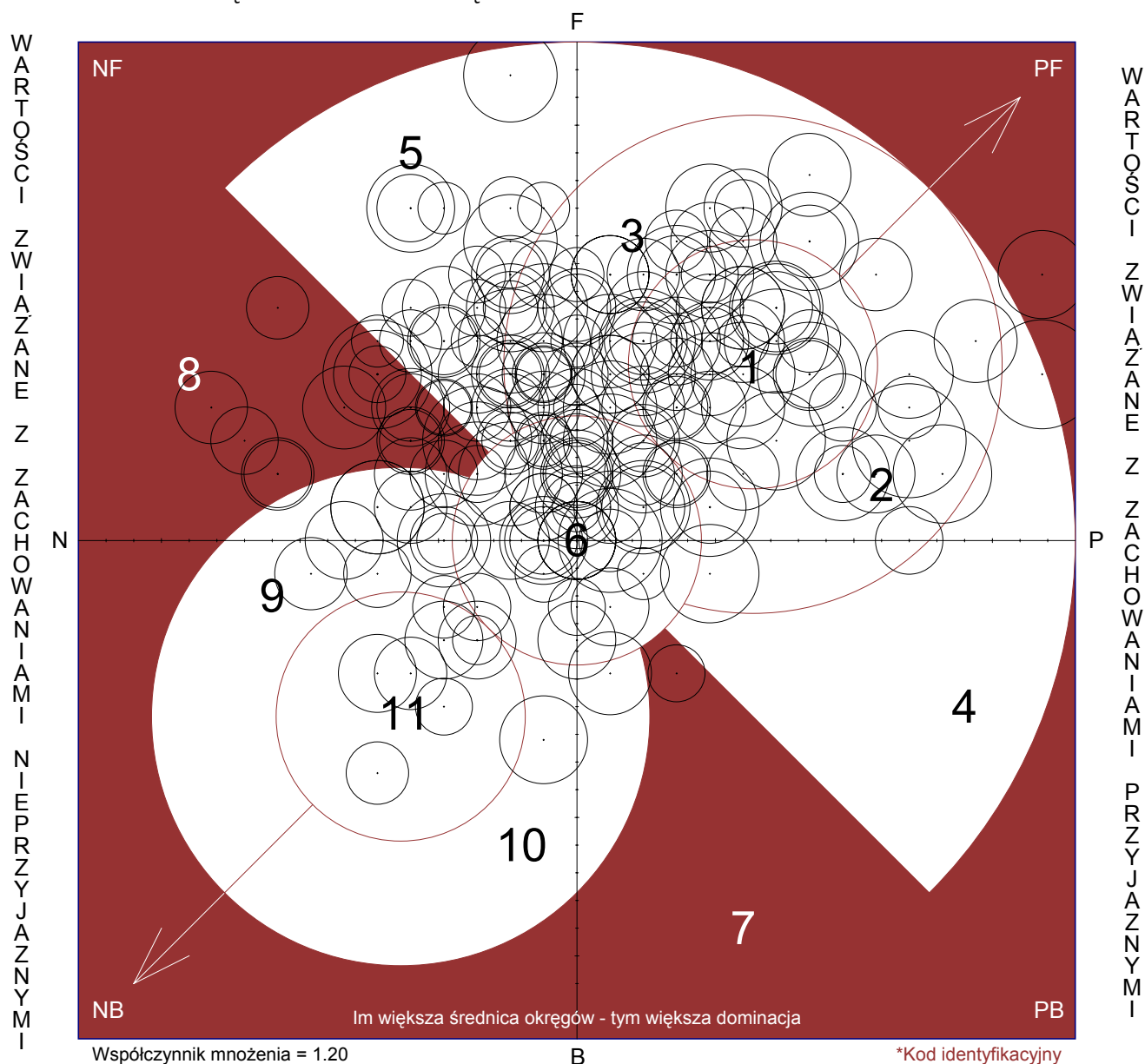
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *CUR

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w kulturze Twojej firmy?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
 Analiza Kultury Organizacyjnej
 Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
 September 27, 2005

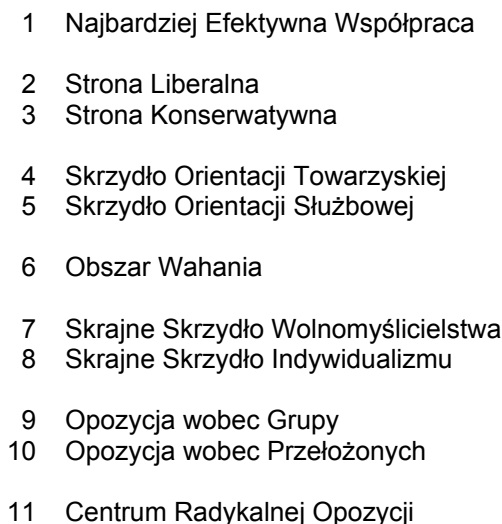
WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w kulturze Twojej firmy?**

Nazwy Obszarów



Rozkład wyników w Obszarach: Porównanie danych ze wskaźnikami normatywnymi*

D = "za Dužo"

M = "za Mało"

OBSZAR		POZIOM DOMINACJI			RAZEM	
Numer i nazwa		Wysoki	Średni	Niski	Wynik	Norma
1	Najbardziej Efektywna Współpraca	8 M	20 M	12 D	40 M	92
2	Strona Liberalna	5 M	5 M	3	13 M	42
3	Strona Konserwatywna	5 M	19	15 D	39	44
4	Skrzydło Orientacji Towarzyskiej	1	1	0	2	4
5	Skrzydło Orientacji Służbowej	2	5 D	12 D	19 D	4
6	Obszar Wahania	5	18 D	23 D	46 D	13
7	Skrajne Skrzydło Wolnomysłicielstwa	0	0	1 D	1 D	0
8	Skrajne Skrzydło Indywidualizmu	2 D	6 D	10 D	18 D	0
9	Opozycja wobec Grupy	3 D	4 D	4 D	11 D	0
10	Opozycja wobec Przełożonych	0	2 D	0	2 D	0
11	Centrum Radykalnej Opozycji	0	4 D	4 D	8 D	0
Wynik - suma:		31 M	84	84 D	199	
Norma - suma:		106	83	11		

* Norma, do której przyrównuje się poszczególne pozycje tabeli oraz wskaźniki normatywne, które są zapisane w ostatniej kolumnie tej tabeli, wynikają z procentowego rozkładu danych uzyskanych na bardzo dużej, reprezentatywnej próbie. Dla ułatwienia tego porównania dane uzyskane podczas naszej analizy nałożono na wspomniany, procentowy (normalny) rozkład danych. Ten sposób analizy pozwala na statystyczne zakwalifikowanie wyników do przedziałów: "za Dużo" (D) "za Mało" (M) lub optymalnie. Pozycje, które określają wynik "za dużo" lub "za mało" oznaczono odpowiednio literami D i M. Wyników optymalnych nie oznaczamy dodatkowym symbolem. Wartości normatywne uwidoczniono tylko w ostatniej kolumnie tabeli, pod nagłówkiem "RAZEM".

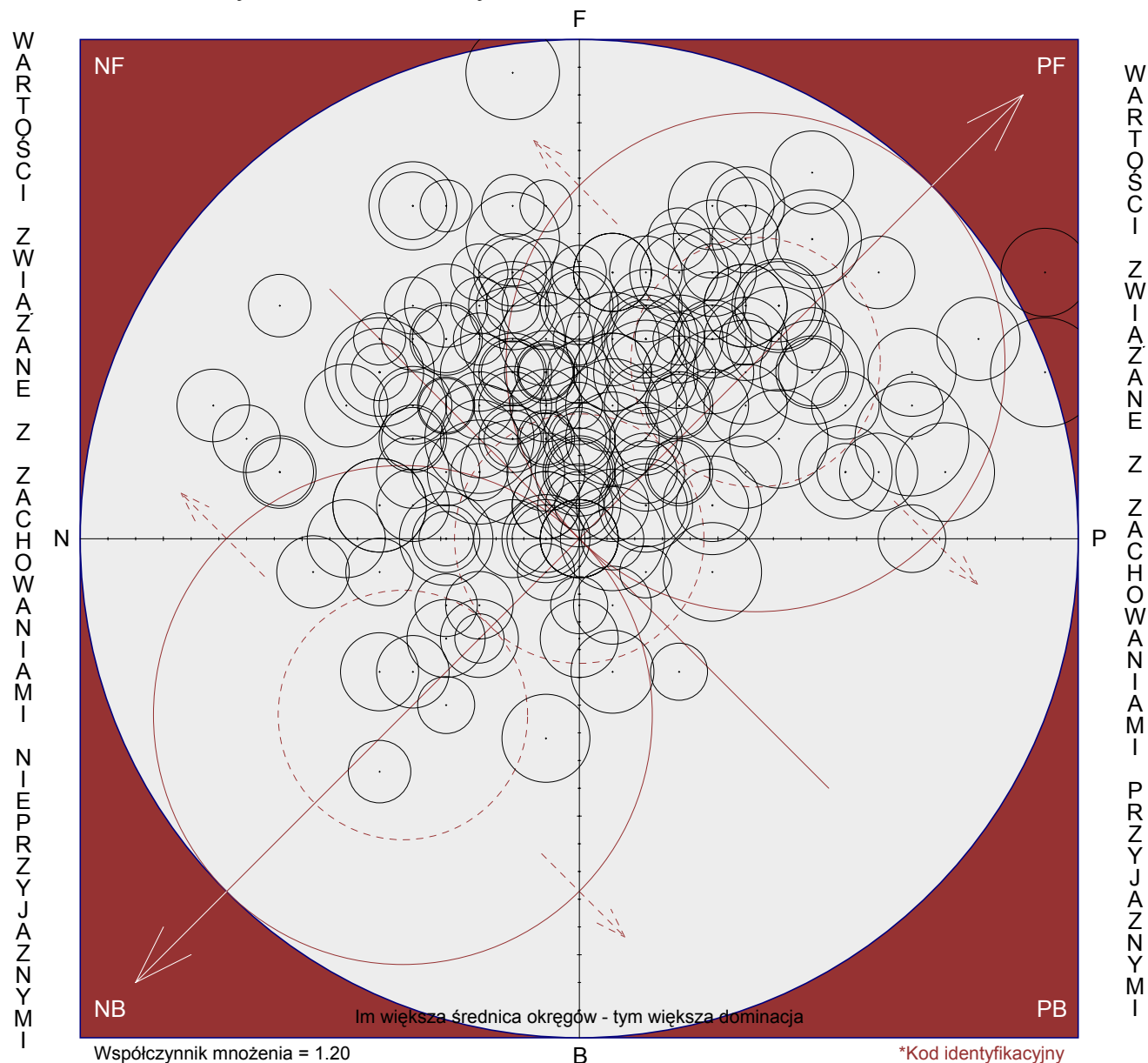
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *CUR

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w kulturze Twojej firmy?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
 Analiza Kultury Organizacyjnej
 Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
 September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

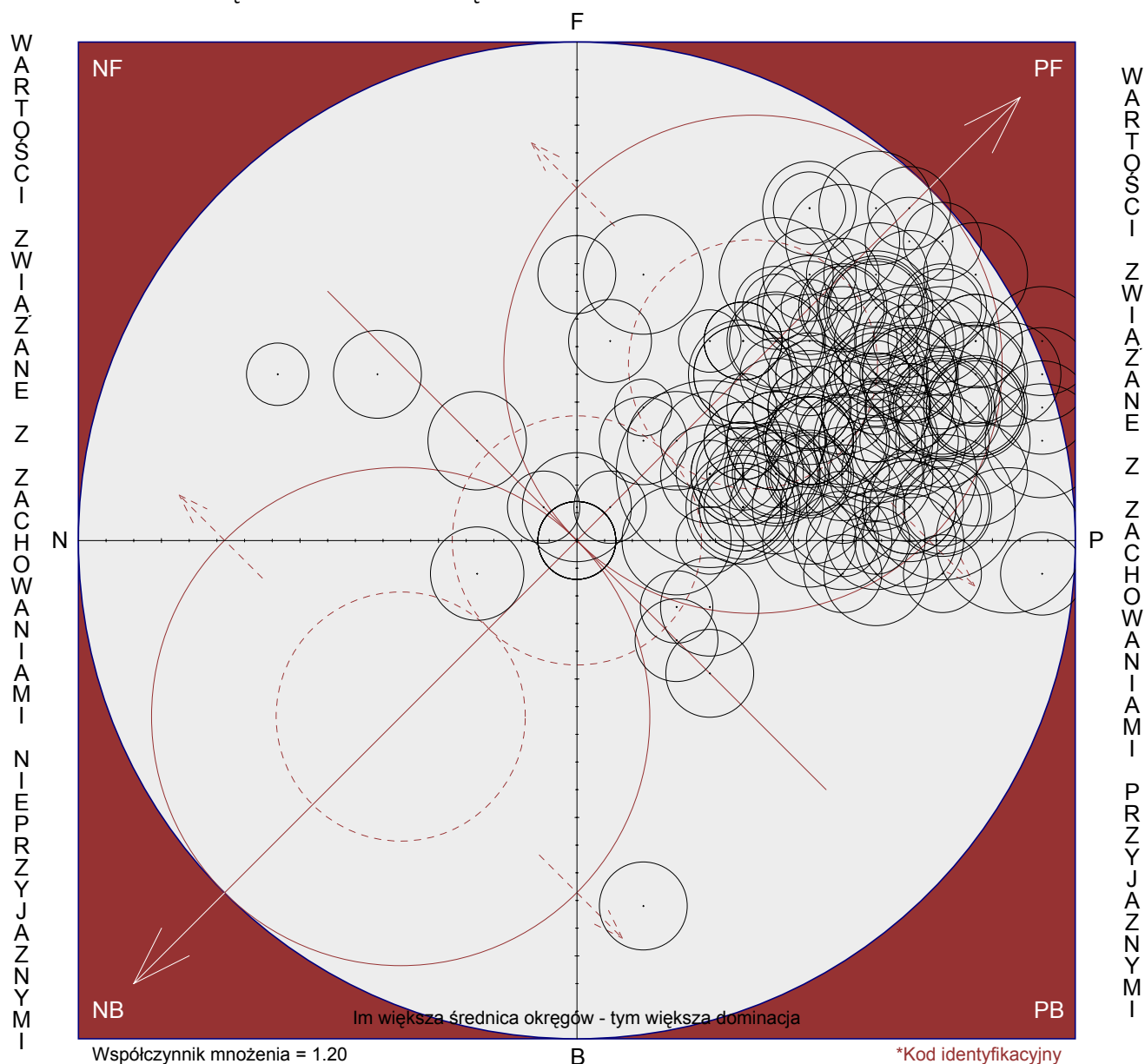
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *FUT

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny się w przyszłości przejawiać w kulturze Twojej firmy, aby była ona najbardziej efektywna?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

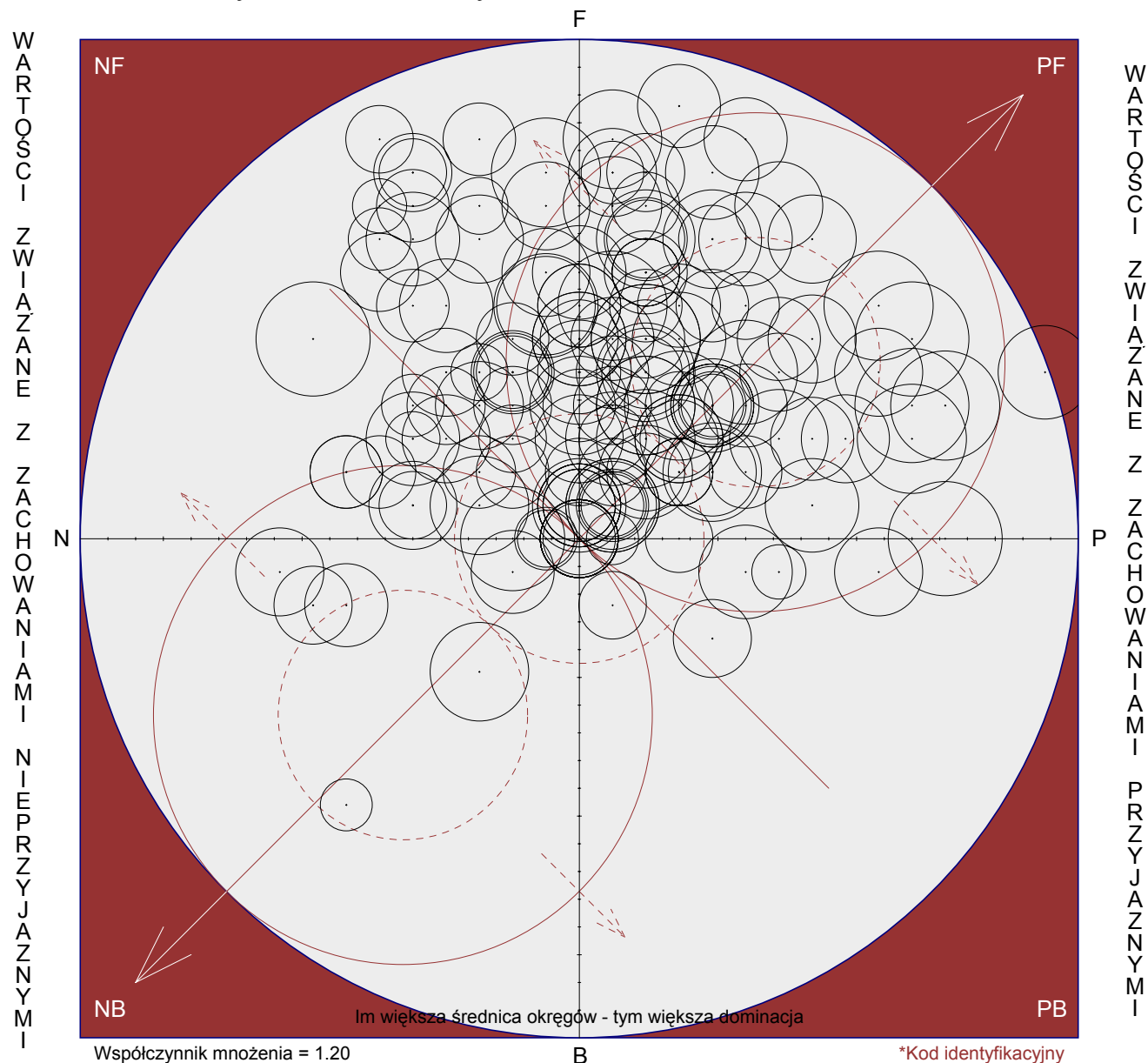
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *REW

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Za wyrażanie jakich (ogólnie rzecz biorąc) wartości, personel Twojej firmy jest obecnie nagradzany?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

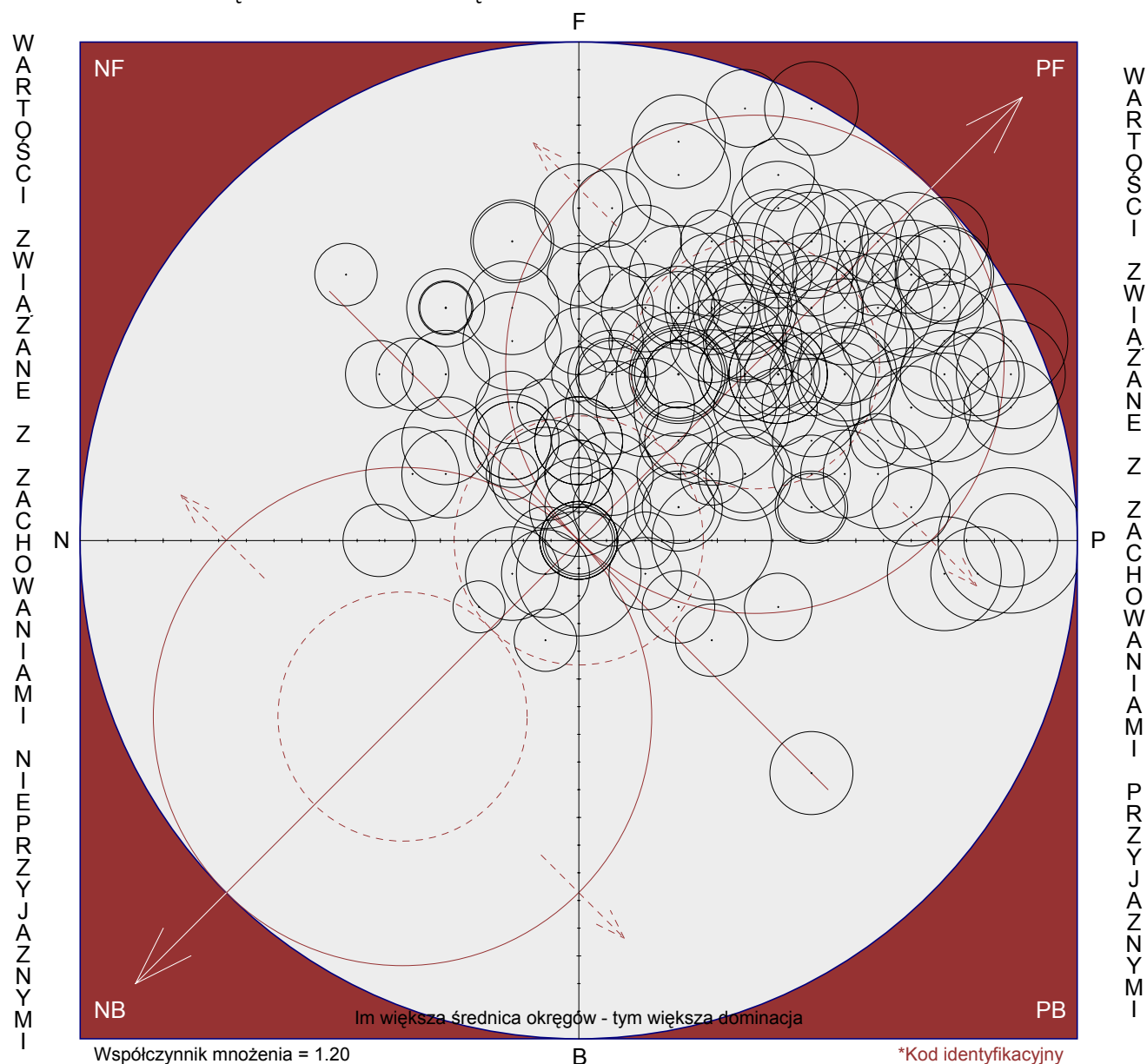
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *CXP

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez znaczących klientów jako te, które wyraża Twoja firma?**

Raport dotyczący wszystkich ocen łącznie
Analiza Kultury Organizacyjnej
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA