

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

Raport przygotowany dla:

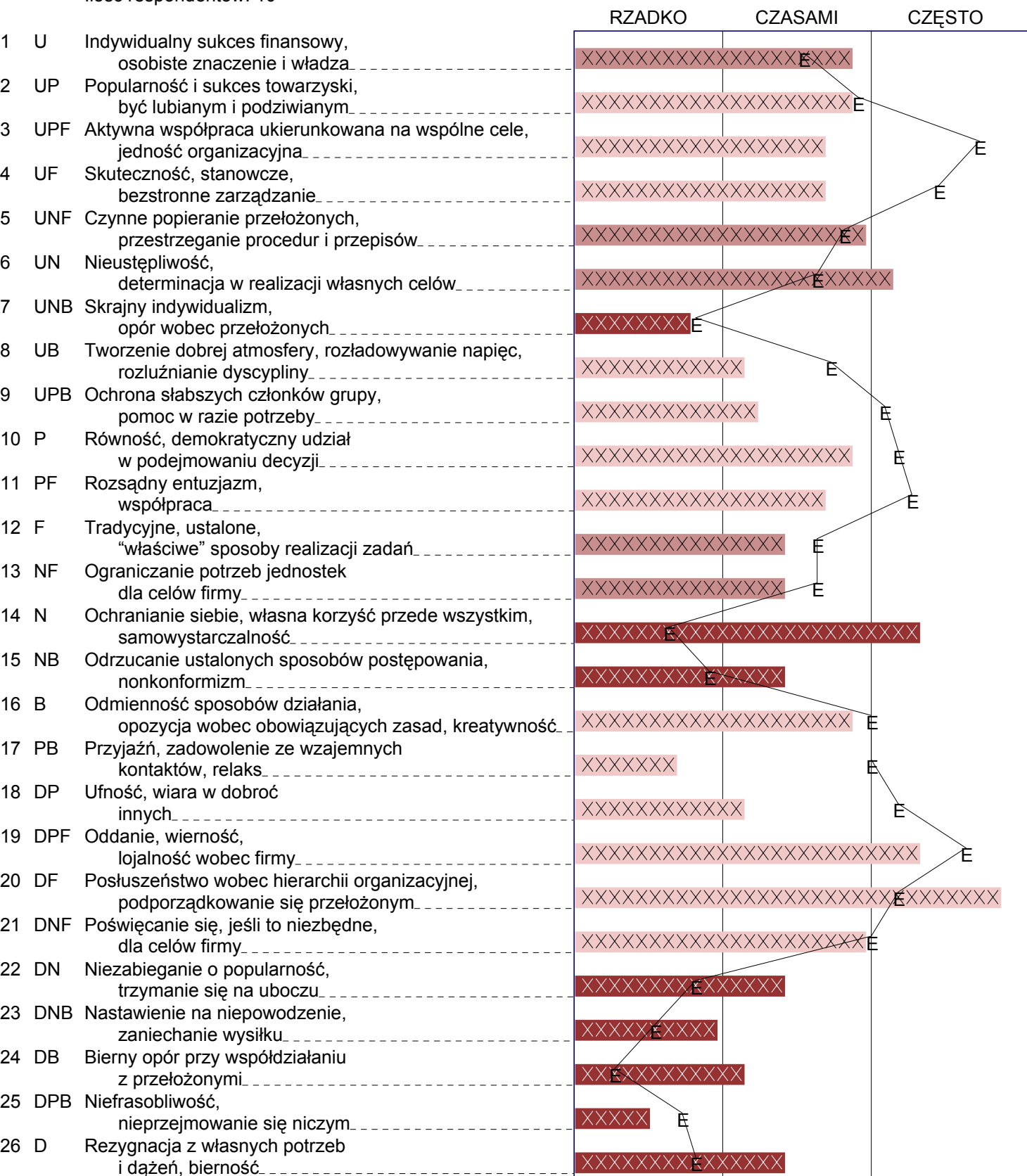
Typ: F

Współrzędne położenia: 0.5U 1.2N 6.0F

Ilość respondentów: 10

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

Analiza Wykresu dotycząca: *CTM

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	

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: *CTM

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:

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

Z uśrednionych wyników Waszej grupy (lub organizacji) można wnosić, że przywiązuje się w niej właściwą wagę do tych wartości. Wzajemna sympatia i podziw są przecież jednymi z najważniejszych nagród, jakimi można obdarowywać się w grupie. Atmosfera wzajemności i równości silnie wzmacnia poczucie solidarności w zespole. Umiejętność wzajemnego nagradzania się za efekty swojej pracy jest jednym z warunków skutecznego współdziałania w zespole.

10 P Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji (optymalnie)

Wartości związane z równością przejawiane w obecnej kulturze Waszej grupy (lub organizacji) są dla Was jednym z większych skarbów. Wszyscy zdają sobie sprawę, że ideału całkowitej równości nie da się zrealizować. Ale jeżeli w grupie nie pojawiają się próby realizowania idei równości i ciągłego powracania do niej po okresach wytężonej pracy, to następuje stopniowa utrata sił w wyniku zmagania się z trudnościami, jakie niesie realizacja zadań oraz na skutek niszczącego wpływu partykularnych interesów członków grupy. Powszechna potrzeba równości jest spoiwem solidarności zespołu.

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

Skuteczna praca zespołowa wymaga w dłuższej perspektywie umiejętności integrowania różnych znaczących kategorii wartości - nawet tych, które stoją do siebie w opozycji. Wymaga to łagodzenia i neutralizowania ich wzajemnego na siebie wpływu w zależności od okoliczności, grupy, organizacji i od różnych zewnętrznych uwarunkowań. Czasami wymaga to podejmowania takich działań, które wydawać się mogą wewnątrznie niespójne, a nawet sprzeczne.

Wasza grupa (lub organizacja) najwyraźniej posiada tę niezbędną elastyczność zmian postaw. Optymalną częstotliwość tych zmian, na jaką wskazuje Profil Optymalny (Norma Najwyższej Efektywności), trudno jednak osiągnąć w szybkim tempie. Tworzenie warunków dla skutecznej pracy zespołowej trwa dłużej. W większości zespołów, grup i organizacji realizujących wspólne zadania pojawia się potrzeba konsekwentnego utrzymywania równomiernego nacisku zarówno na "Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność" (16 B), jak i na "Tradycyjne, ustalone, 'właściwe' sposoby realizacji zadań" (12 F). Ale zawsze istnieje niebezpieczeństwo zachwiania tej równowagi i przywiązania nadmiernej wagi tylko do jednej z tych postaw.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

19 DPF Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy (optymalnie)

Wyrażanie tych wartości jest uzależnione od tego, czy wśród poszczególnych członków grupy oraz całej organizacji istnieje gotowość do wyjścia poza indywidualną perspektywę i do podejmowania wysiłków na rzecz grupy oraz realizacji jej celów. Każda większa społeczność jest wprawdzie potężniejsza niż jednostka czy mała grupa, ale w porównaniu do nich ma znacznie słabiej określone granice. Nagrody za wysiłek na rzecz większej zbiorowości są przyznawane zazwyczaj z pewnym opóźnieniem - jeśli w ogóle. Nie wszyscy ludzie potrafią być dostatecznie lojalni, a nie wszystkie organizacje są zdolne tej lojalności nauczyć. Sytuacja, w której docenia się i nagradza postawy ofiarności dla organizacji ma wprost niezwykłą moc oddziaływania: wyzwala głęboką satysfakcję z poczucia przynależności i mobilizuje do ogromnych wysiłków.

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

Miernikiem lojalności i oddania jest gotowość, by w sytuacji wyjątkowego napięcia poświęcić swoje korzyści dla zespołu lub organizacji. Prezentowanie takiej postawy jest bardzo cenne dla skutecznej pracy zespołowej, chociaż nie jest łatwym wyzwaniem oraz nie zawsze i nie we wszystkich sytuacjach jest równie potrzebne. Do "samopoświęcenia" powinno się jednak nawoływać jak najrzadziej. Występowanie takich postaw w zespole bynajmniej nie świadczy o dobrym przywództwie czy skutecznym zarządzaniu - stwarza raczej niebezpieczeństwo wyczerpania potencjału zespołu.

W obecnej kulturze Waszej grupy lub organizacji, gotowość do poświęcania się jest wyrażana w stopniu optymalnym. Prawdopodobnie świadczy to o tym, że do wyrzeczeń zazwyczaj nie nawołuje się przesadnie. Optymalny poziom tej wartości prawdopodobnie świadczy również o tym, że u członków grupy lub organizacji gotowość do poświęceń nie została nadużyta i, że istnieje ona nadal.

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

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

Istnieją zespoły skupione wokół zadania, w których nacisk kładziony na wyrażanie tych wartości jest konieczny dla utrzymania dobrej koordynacji działań. To ważne szczególnie wtedy, gdy komunikacja w grupie nie jest dobra, a sytuacja - zagrażająca. Ale jeżeli zbyt duży nacisk na ten zestaw wartości jest w organizacji zjawiskiem powszechnym, to może to skłaniać do "ślepego posłuszeństwa". To z kolei prowadzi do lekceważenia powagi zadania i do wykonywania tylko niezbędnych, monotonicznych czy mało efektywnych czynności. Bezkrytyczne podporządkowywanie się przełożonym najpewniej przeciwstawi sobie niektórych członków grup i może doprowadzić do podziałów w zespołach.

W takiej sytuacji, sensownym środkiem zaradczym jest zwiększenie nacisku na wartości: "Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji" (patrz pozycja Nr 10 P na Wykresie) - jeżeli okoliczności na to pozwalają.

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

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.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

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 strąt 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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

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 wyczułone na potrzeby innych oraz za wszelką cenę wprowadzające w grupie ciepłą aurę akceptacji. Taka aura kłóci się zazwyczaj z atmosferą wyteźonej 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.

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.

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.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

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.

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:

6 UN Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów (za dużo)

Jest to zestaw wartości, które można nazwać "pierwotnymi" i pochwalającymi agresję. W warunkach prymitywnych decydują one o przetrwaniu najbardziej agresywnych jednostek. Jednak dla skutecznego współdziałania w grupach i organizacjach ten zestaw wartości stanowi poważne zagrożenie.

Okazywanie siły i bezwzględności powoduje początkowo podziały i konflikty pomiędzy osobami wrażliwymi na więzi międzyludzkie ("Egalitaryści"), a osobami wyznającymi indywidualizm i wartości społeczne ("Skrajni indywidualiści"). Taka sytuacja jest niekorzystna dla każdej organizacji. Z czasem ten podział się pogłębia i obejmuje większość, lub nawet wszystkich członków organizacji.

Osoby, które wyznają takie zasady działają niekiedy samotnie; kiedy indziej sprzymierzają się z przedstawicielami władzy, pełniąc funkcję "ekonomów" i "sędziów"; a niekiedy zawiązują sojusz z liderami anty-autorytarnej rewolucji walcząc o "wyzwolenie". W przypadku zawiązania każdej z tych koalicji, następuje pogłębienie podziałów w ich najbardziej destrukcyjnej formie: "Skrajnie prawicowy totalitaryzm" przeciw "Skrajnie lewicowej rewolucji".

Ta patowa sytuacja wymaga skutecznych rozwiązań. Jest logiczne, że najbardziej mediacyjnym i umiarkowanym zestawem wartości jest "Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji" (pozycja Nr 10 P. na Wykresie). Ale w analizowanej sytuacji jest to alternatywa trudna i w dłuższej perspektywie nie gwarantuje trwałych efektów. "Egalitaryści" są w opozycji do "Autorytarystów", oba te stronnictwa występują przeciw "Radykalnej Opozycji" - a ci ostatni sprzeciwiają się i jednemu i drugiemu.

W tym samym czasie każda ze stron tego niestabilnego, walczącego o władzę trójkąta może się sprzymierzyć z drugą ze stron przeciwko trzeciej. Lecz każda z zawiązanych koalicji jest skazana na niepowodzenie i konflikt. Każdej zagraża zdrada ze strony tego lub innego jej uczestnika.

Innym wyjściem z tej patowej sytuacji jest użycie siły z zewnątrz, przypominające wojskową "pacyfikację". Ale i to rozwiązanie jest niepewne, ponieważ może doprowadzić do najgorszego - wyeliminowania którejś z frakcji lub zlikwidowania wszystkich trzech stron jednocześnie.

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

żadną z wartości.

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 prawie zawsze utrudniają współpracę

Istnieją wartości, które zaspakają 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 Ochronianie 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 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 nieprzyjazne, 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.

15 NB Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm (za dużo)

Takich wartości oczekuje się zwykle przynajmniej od części zespołu w sytuacji, gdy ustalone procedury prawie w ogóle się nie sprawdzają. Wtedy najlepszym rozwiązaniem może być coś na kształt "rewolucji".

Ale u niektórych osób wyrażanie takich wartości jest wynikiem ich minionych doświadczeń wpływających na kształt ich osobowości. Ich zachowanie wydaje się irytujące, cyniczne i sprzeczne z ideą współpracy, a ich stosunek do grupy i organizacji jako całości oraz do wyznaczonych celów i zadań może być źle odbierany. Te osoby mogą krytykować ogólnie przyjęte zasady postępowania, mogą także nie uznawać niektórych ról społecznych przynależnych w sposób naturalny wiekowi, płci, wykształceniu, klasie społecznej, pochodzeniu itp.

Jeżeli takie postawy i zachowania występują częściej niż sporadycznie i są powodowane głównie przyczynami osobowościowymi, to pozostali członkowie zespołu (mimo, że niewiele są w stanie zrobić dopóki te wyalienowane osoby pozostają w grupie) mogą odstąpić od prób jednoczenia zespołu za wszelką cenę. Mogą też przestać zwracać na ten problem uwagę. Chociaż jest to tylko rozwiązanie doraźne, załagodzi przynajmniej istniejący konflikt i pozwoli innym na bardziej efektywną pracę.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

22 DN Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu (za dużo)

O takich wartościach często wnioskujemy z zachowania osób, które wydają się depresyjne, smutne i pełne urazy. Czasami, z powodu jakiejś straty, w takie stany popadają całe grupy. Jednak te nastroje zwykle nie są w stanie zdominować atmosfery wytężonej pracy, jaka charakteryzuje zespoły skoncentrowane na realizacji zadań. Chyba, że organizacja w sposób wyraźny przestała nagradzać swoich członków, a ci pozostają w grupie jedynie z powodu braku lepszej alternatywy. W takiej sytuacji należy w zdecydowany sposób poprawić jakość życia w organizacji.

Niektóre osoby wyrażają w swoim zachowaniu te wartości z powodu utraty roli i znaczenia w grupie, z powodu niepowodzeń towarzyskich, odrzucenia przez innych, albo z racji spadku poczucia własnej wartości. Jeśli odnajdziemy powody tej sytuacji, to umożliwimy tym samym podjęcie kroków służących odzyskaniu własnej wartości i utraconej pozycji.

Ale czasami ludzkie samopoczucie i zachowanie są uwarunkowane cechami osobowości, kondycją fizyczną, lub problemami osobistymi. Członkowie grupy lub organizacji niewiele wówczas mogą zrobić poza okazaniem gotowości do udzielenia wsparcia, czy spowodowaniem nadejścia pomocy z zewnątrz.

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.

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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

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: *FTM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny być w przyszłości wyrażane przez Twój zespół, aby był on możliwie najbardziej efektywny?**

Raport przygotowany dla:

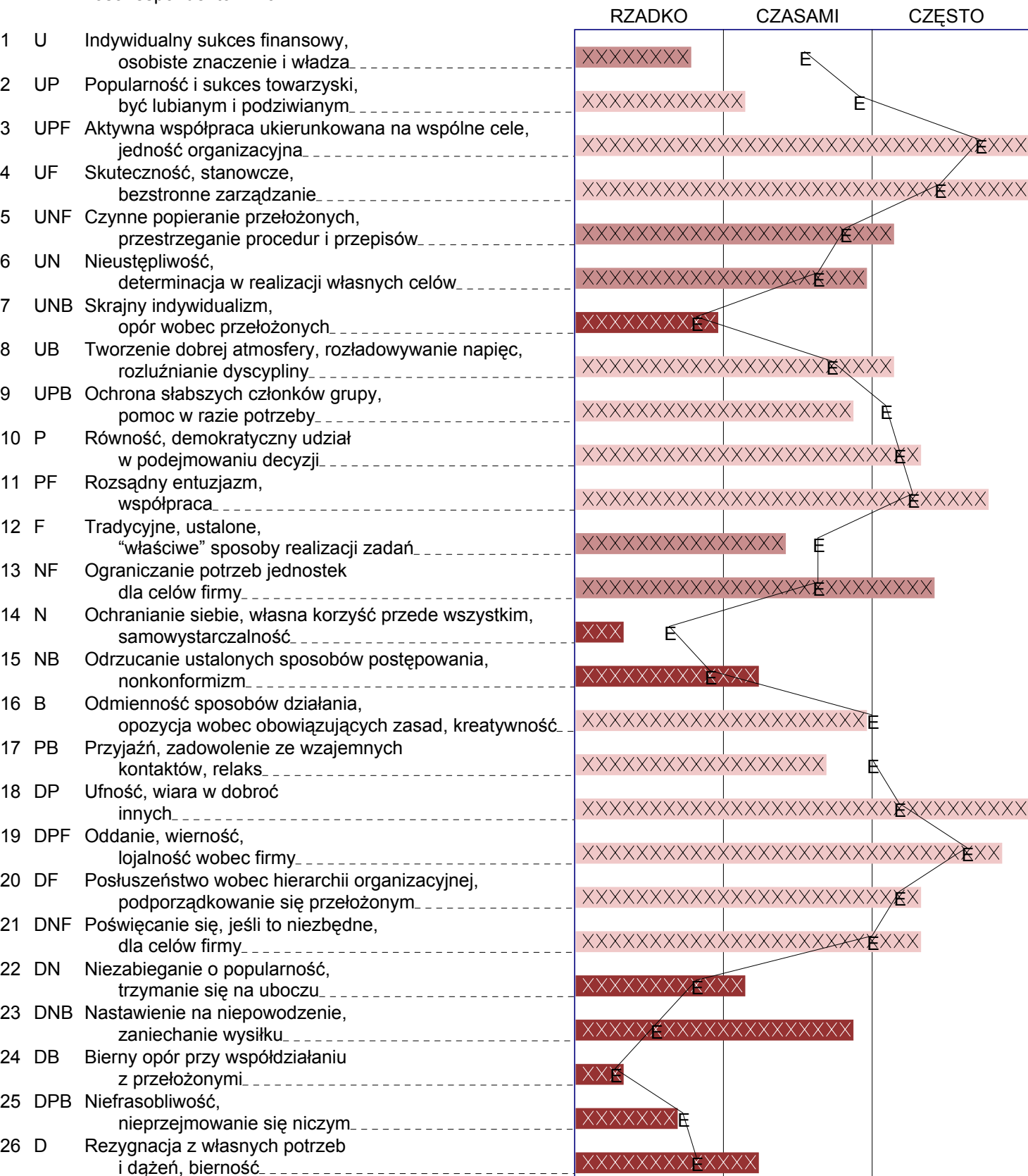
Typ: PF

Współrzędne położenia: 0.9U 4.0P 7.7F

Ilość respondentów: 10

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny być w przyszłości wyrażane przez Twój zespół, aby był on możliwie najbardziej efektywny?**

Analiza Wykresu dotycząca: *FTM

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: *LEP

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są wyrażane przez członków Twojego zespołu wtedy, gdy jest on najmniej produktywny?**

Raport przygotowany dla:

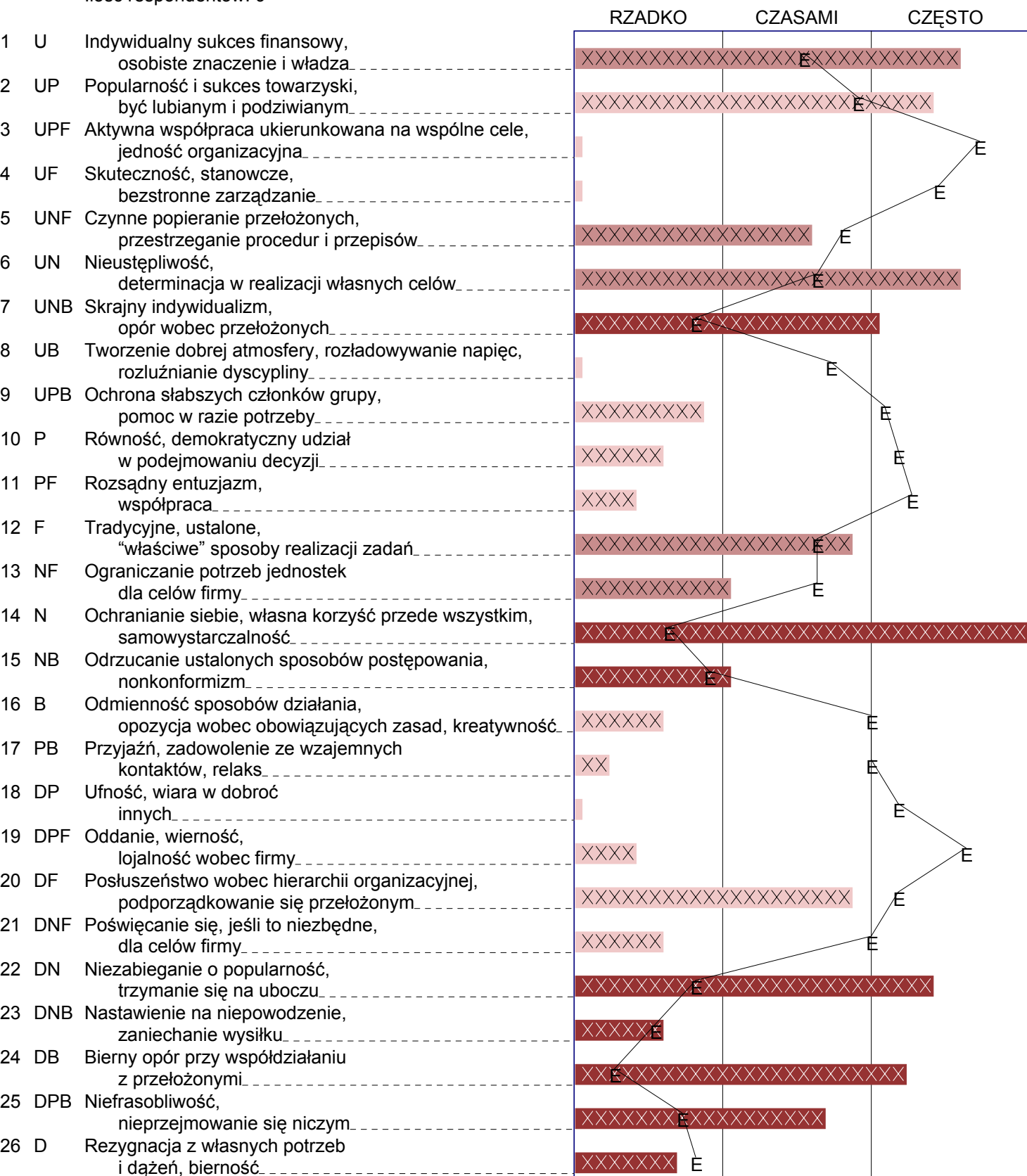
Typ: N

Współrzędne położenia: 1.1U 6.5N 1.2B

Ilość respondentów: 9

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są wyrażane przez członków Twojego zespołu wtedy, gdy jest on najmniej produktywny?**

Analiza Wykresu dotycząca: *LEP

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: *EFF

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości byłyby dla Ciebie na tyle optymalne, byś wyrażając je stał się najbardziej efektywny?**

Raport przygotowany dla:

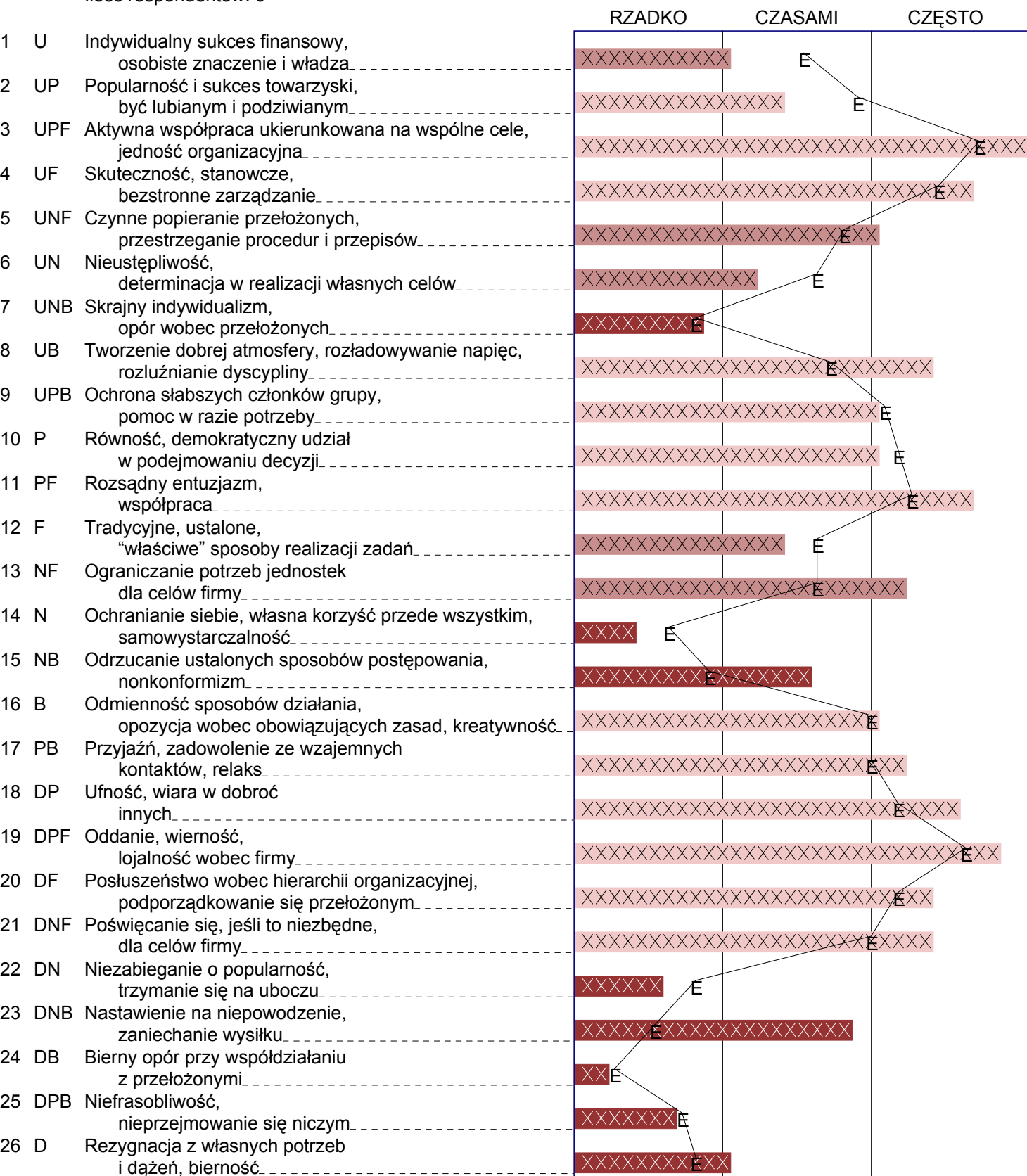
Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.4U 5.2P 6.3F

Ilość respondentów: 9

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości byłyby dla Ciebie na tyle optymalne, byś wyrażając je stał się najbardziej efektywny?**

Analiza Wykresu dotycząca: *EFF

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 przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

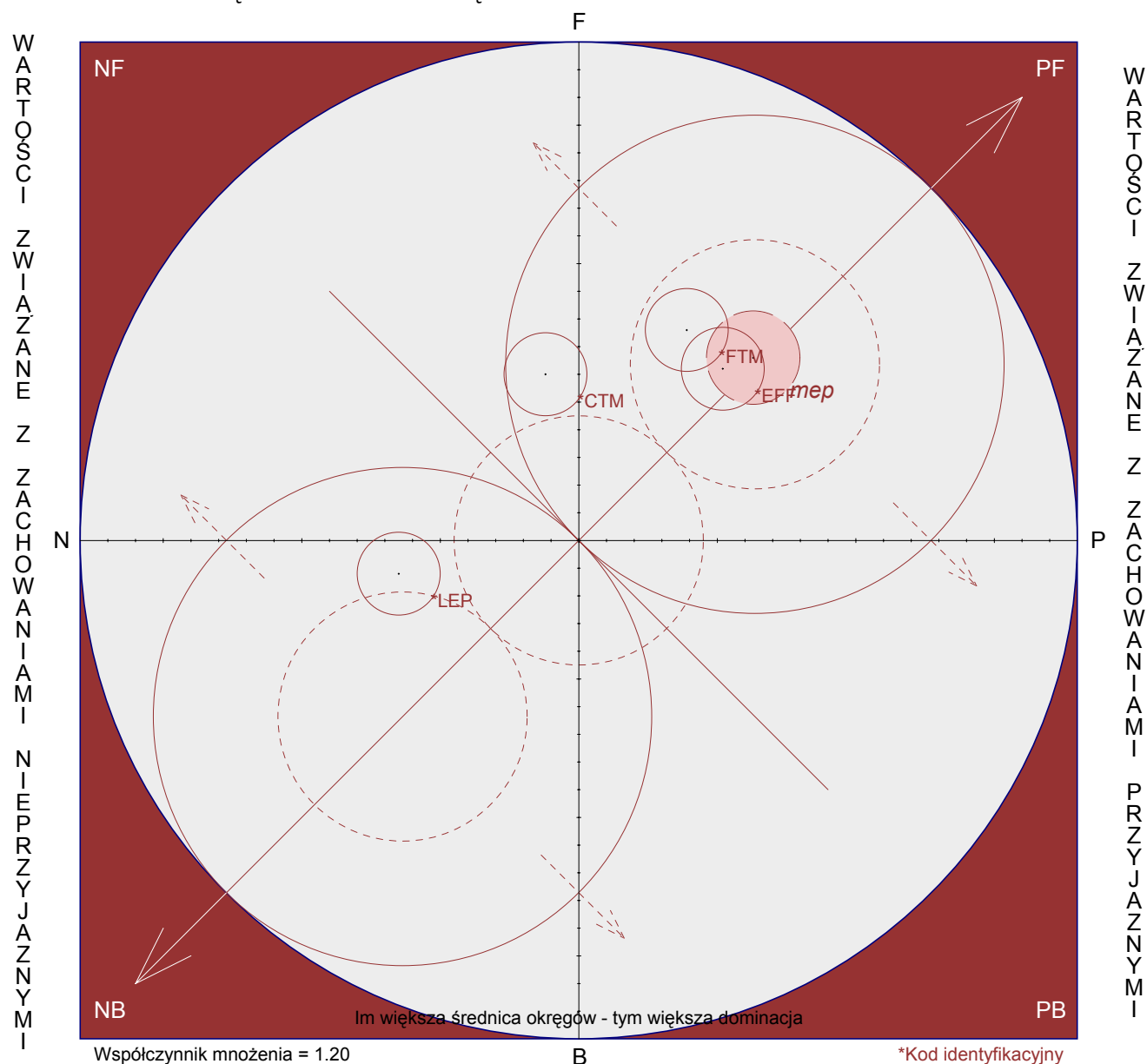
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	1.4	U	5.2	P	6.3	F
	*LEP	1.1	U	6.5	N	1.2	B
	*FTM	0.9	U	4.0	P	7.7	F
	*CTM	0.5	U	1.2	N	6.0	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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: *EFF

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: *FTM

Opis ogólny

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

Członkom grupy ocenianym w ten sposób zależy przede wszystkim na dobrym i rzetelnym wykonywaniu swojej pracy. Takie osoby nie są ani dominujące, ani podporządkowane, nie dbają też o utrzymywanie przyjacielskich relacji z innymi. Są poważne, rozważne, opanowane i mają niewielkie poczucie humoru. Ogólnie rzecz biorąc, identyfikują się z przełożonymi akceptując wymagania i obowiązki służbowe. Starają się udowodnić samym sobie, że działają według własnych zasad, które jednak pokrywają się zazwyczaj z regułami ustalonymi przez przełożonych. Ich sumienność zobowiązuje ich również do utrzymywania poprawnych relacji i więzi z innymi. Wierzą przy tym we współpracę, a przynajmniej w "lojalność". Jednak takie osoby nie są ani nazbyt serdeczne, ani szczególnie sprawiedliwe, a decyzje podejmują zazwyczaj przez pryzmat obowiązków służbowych.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

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

Tacy członkowie grupy starają się nie okazywać dominacji w relacjach z innymi. Jednak ze względu na swoją powściągliwość, sumienność i obowiązkowość są postrzegani (szczególnie przez bardziej liberalnych członków zespołu) jako osoby nieco oschłe i dominujące. Sprawiają one takie wrażenie jakby nieustannie przejmowały się obowiązkami służbowymi oraz tym, że zespół poniesie porażkę - co wywoła dezaprobatę przełożonych. Wydaje się, że przepisy, nakazy, umowy, wymagania i odpowiedzialność są dla nich najważniejsze.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność.

Zachowania takich członków grupy wydają się być nieprzyjazne i stale dezaprobujące (choć nie są dominujące). Źródłem takiej postawy może być ich pogląd, że świat jest miejscem niebezpiecznej walki, a ludzie raczej są wrogami niż przyjaciółmi. Aby przetrwać trzeba być czujnym, przebiegłym, sprawnym, gotowym do unikania ataków oraz zawsze przygotowanym do zmiany swojej pozycji i do podjęcia niezależnych działań. Po to, by zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa taka osoba odczuwa przymus gromadzenia własnego "arsenału obronnego" oraz, o ile to możliwe, ukrywania go przed innymi. Może też grozić innym, gdy za bardzo zbliżą się do jej zasobów. Taka osoba uważa, że za wszelką cenę trzeba bronić swojej osobistej wolności poprzez unikanie sytuacji zaangażowania i krępujących zależności.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: PGM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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	*LEP	2.0	D	1.2	N	1.2	B
	*FTM	2.0	D	2.4	N	4.8	F
	*EFF	6.0	D	1.2	N	2.4	F
	*CTM	6.0	D	2.4	P	3.6	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

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 PGM

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: *EFF, *LEP, i *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rezygnacja, brak zaangażowania, bierność.*

Dla tych wartości charakterystyczne jest zahamowanie, zamknięcie się w sobie, bierność i mała komunikatywność. Takie osoby mogą być zupełnie nieaktywne, mało się poruszają, nie okazywać myśli ani uczuć oraz mogą nie przejawiać żadnej inicjatywy we wspólnym działaniu grupy.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Samopoświęcanie się, jeśli to niezbędne, dla celów firmy.*

Pomimo tego, że przynależność do zespołu prawie zawsze zobowiązuje do poświęcania się, to członkowie grupy wyrażający te wartości zachowują się jak męczennicy. Konieczność samopoświęcania podkreślają w przesadny sposób. Osoby te pracują tak ciężko, że można odnieść wrażenie, iż starają się ukarać same siebie. I mimo tego, że są posłuszne, to narzekają, że muszą się podporządkować. Oferują swoją pomoc, a jednocześnie czują się wykorzystywane. Czują się uzależnione i bezsilne. Są ogarnięte poczuciem winy i żalu.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: PSF

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

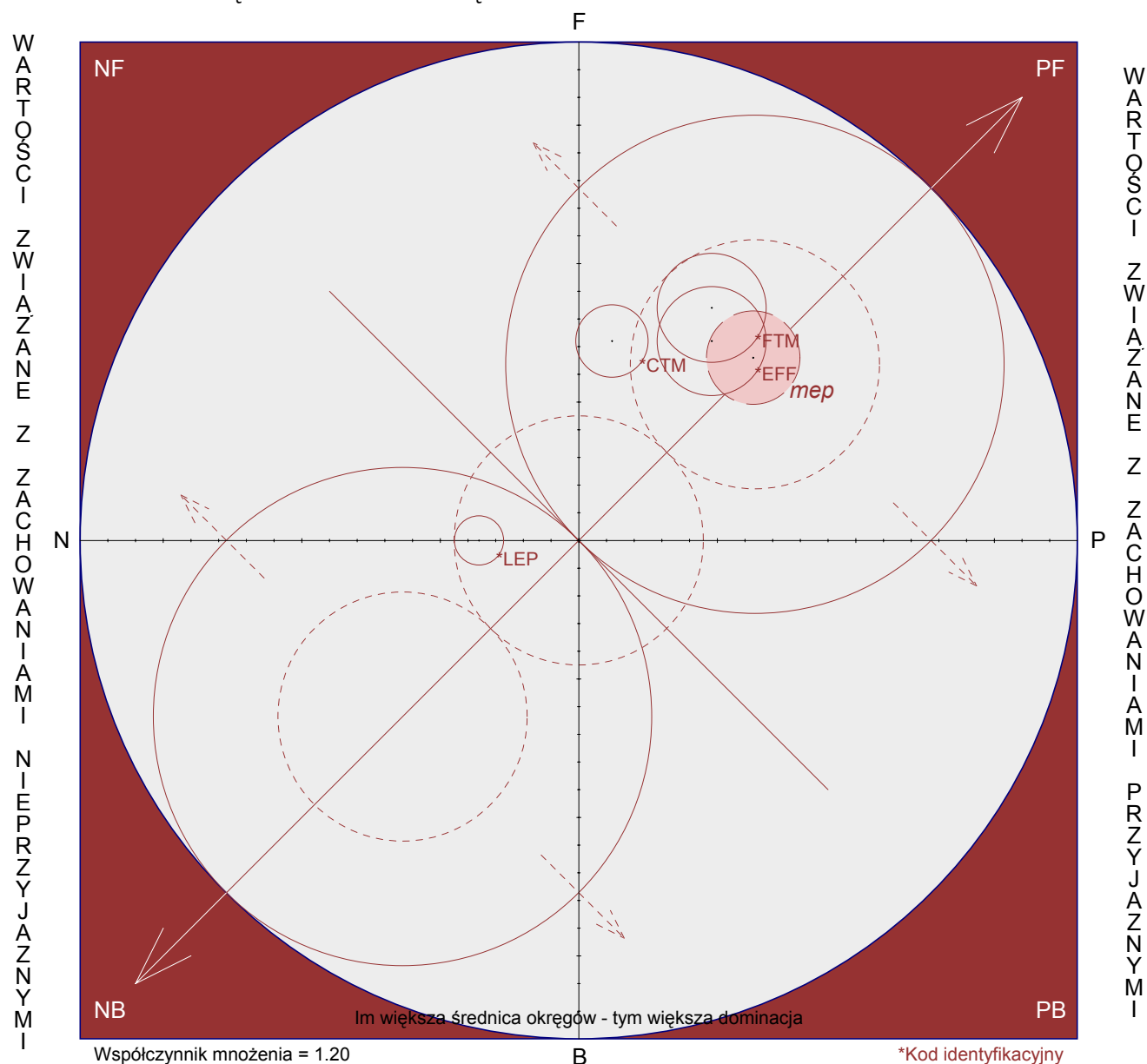
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	6.0	U	4.8	P	7.2	F
	*FTM	6.0	U	4.8	P	8.4	F
	*CTM	1.0	D	1.2	P	7.2	F
	*LEP	7.0	D	3.6	N	0.0	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 PSF

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: *EFF, i *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Aktywna współpraca ukierunkowana na zadania służbowe, skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie.*

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i

realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik 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.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rezygnacja, brak zaangażowania, bierność.*

Dla tych wartości charakterystyczne jest zahamowanie, zamknięcie się w sobie, bierność i mała komunikatywność. Takie osoby mogą być zupełnie nieaktywne, mało się poruszać, nie okazywać myśli ani uczuć oraz mogą nie przejawiać żadnej inicjatywy we wspólnym działaniu grupy.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: LLY

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

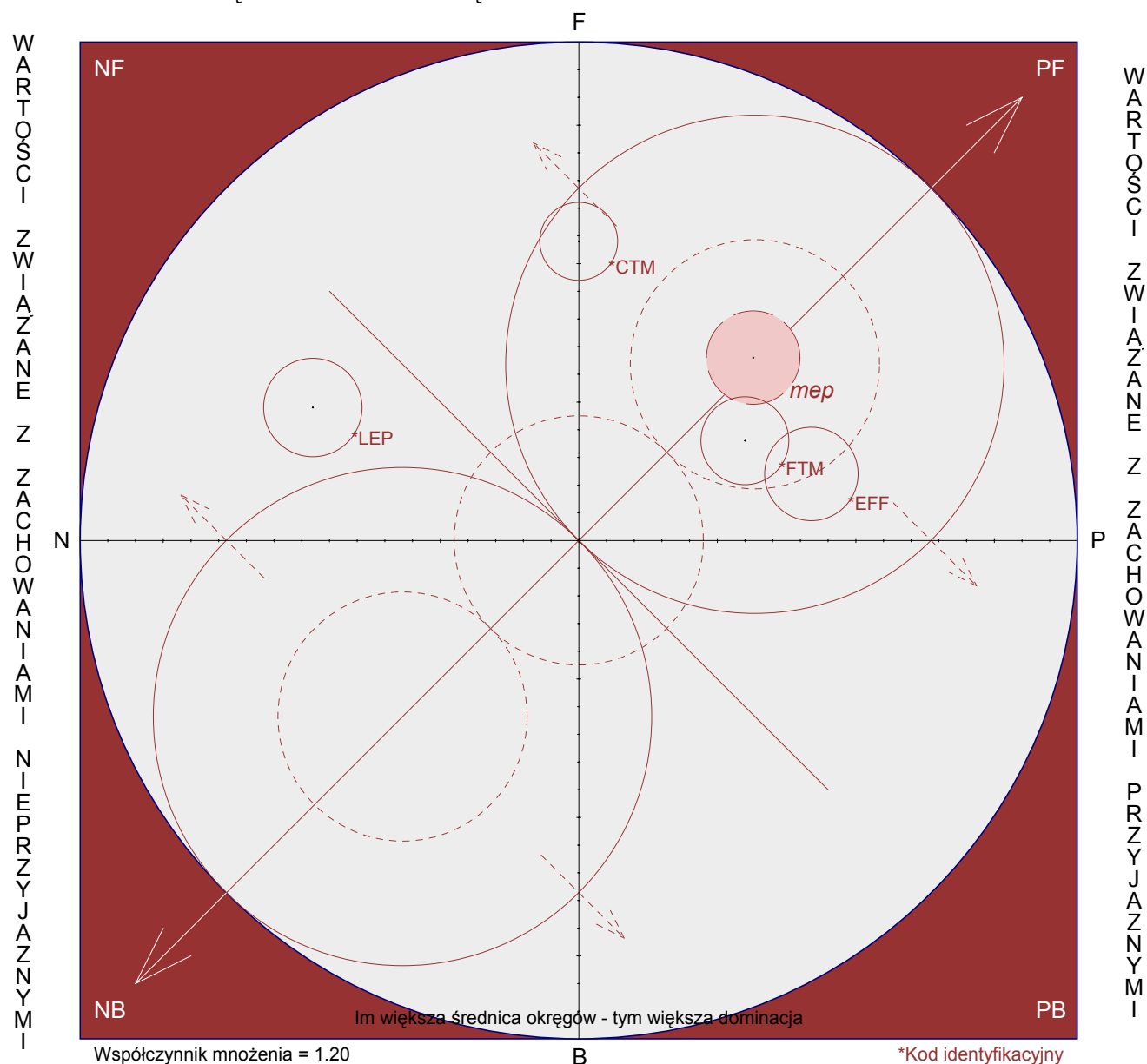
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*LEP	4.0	U	9.6	N	4.8	F
	*EFF	3.0	U	8.4	P	2.4	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	*CTM	0.0	U	0.0	P	10.8	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 LLY

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: *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Popularność i sukces towarzyski, solidarna praca zespołowa.*

Członkowie grupy, którzy wyrażają w swoim zachowaniu te wartości są aktywni, przyjaźni i pro-społeczni. Cechuje ich zwykle pewność siebie i duże zaangażowanie, poczucie siły oraz umiejętność stosowania zasady równości i integrowania pracy zespołowej. Na ogół jednak, większą uwagę przywiązują do otrzymywania wyrazów sympatii i podziwu ze strony przyjacielskiej grupy niż do planowania i realizacji zadań zespołu. Ich

aktywność można określić jako z natury "polityczną" i "społeczną". Osoby te zwykle przyciągają uwagę otoczenia, są lubiane i często odnoszą sukcesy w demokratycznych wyborach. Osoby te mogą być bardziej akceptowane niż optymalny lider.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów.*

Osoby, które akceptują te wartości i postępują zgodnie z nimi, są często postrzegane jako dominujące, autorytarne, moralizujące, wiecznie niezadowolone i kontrolujące. Silnie identyfikują się z przełożonymi, przez co mają skłonność do narzucania swojego autorytetu. Ponieważ sądzą, że są nieomyłne, więc roszczą sobie prawo do karania innych za błędy i brak dyscypliny. Uważają się za doskonałych, a za swoje własne pomyłki winią innych. Wcielają się w rolę bohatera, który broni grupy przed zewnętrznymi lub wewnętrznymi zagrożeniami - szczególnie przed zagrożeniami ze strony tych zewnętrznych przełożonych, których uważają za złych.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik 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: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań, ograniczanie potrzeb jednostek.*

Tacy członkowie grupy starają się nie okazywać dominacji w relacjach z innymi. Jednak ze względu na swoją powściągliwość, sumienność i obowiązkowość są postrzegani (szczególnie przez bardziej liberalnych członków zespołu) jako osoby nieco oschłe i dominujące. Sprawiają one takie wrażenie jakby nieustannie przejmowały się obowiązkami służbowymi oraz tym, że zespół poniesie porażkę - co wywoła dezaprobatę przełożonych. Wydaje się, że przepisy, nakazy, umowy, wymagania i odpowiedzialność są dla nich najważniejsze.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: 895

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

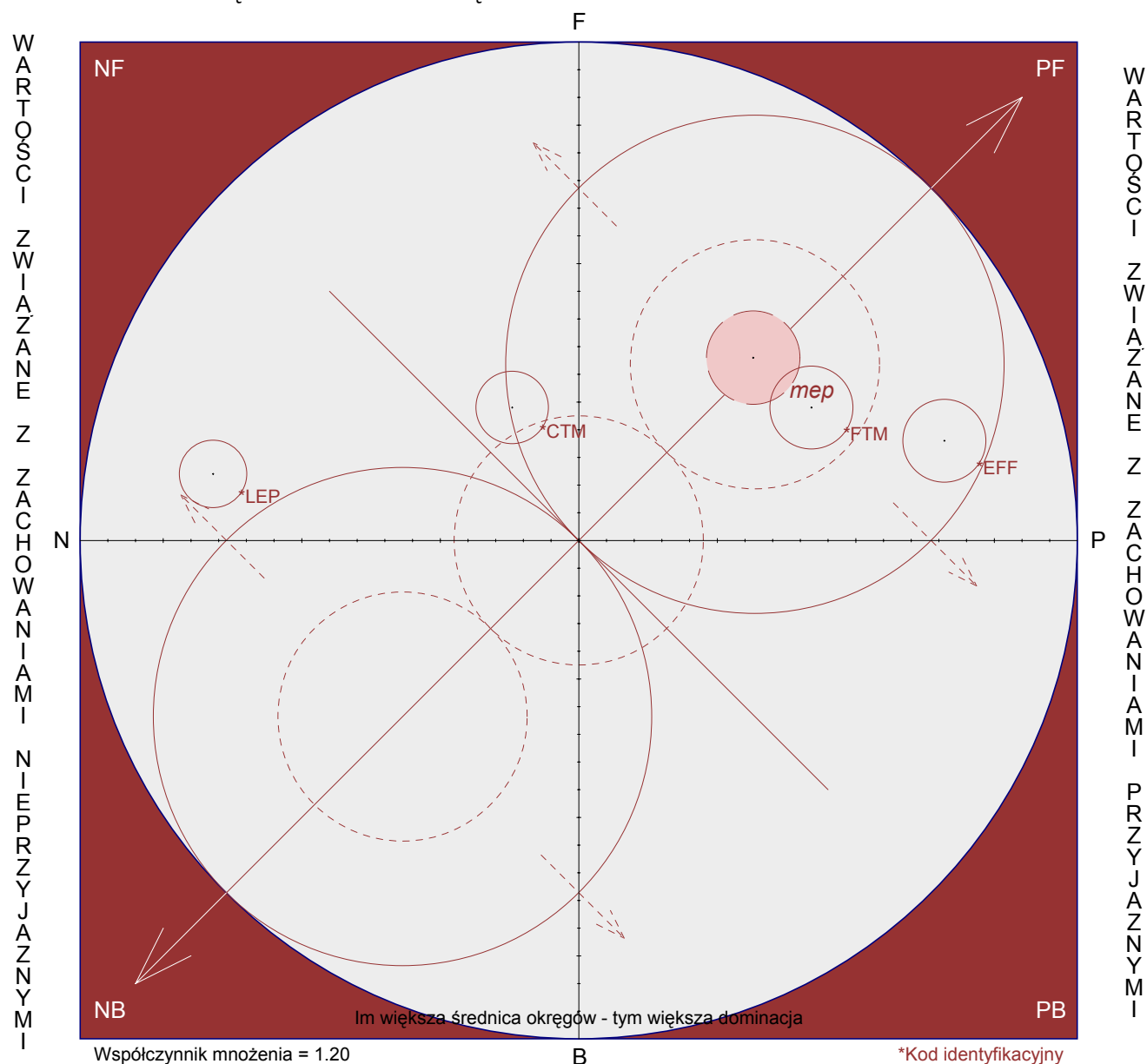
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	*FTM	1.0	U	8.4	P	4.8	F
	*CTM	1.0	D	2.4	N	4.8	F
	*LEP	2.0	D	13.2	N	2.4	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 895

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: *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji, idealizm społeczny, współpraca.*

Ocenieni w ten sposób członkowie grupy są zwykle przyjaźni i pewni siebie, a przy tym nie są dominujący. Mają zwykle dobre relacje z innymi i są zrównoważeni emocjonalnie. Są przystępni w rozmowie. Utrzymują przyjemną równowagę pomiędzy mówieniem i słuchaniem. Są zazwyczaj otwarci na poważne dyskusje, dobrze usposobieni i bez uprzedzeń. Mają jednak większą skłonność do przynoszących im satysfakcję

kontaktów międzyludzkich, niż do intelektualnego dialogu lub konfrontacji z zadaniami.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik 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: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy.*

Członkowie grupy, którzy jednoznacznie są postrzegani w ten sposób, mogą wydawać się sztywno-formalni i przeważnie uważają się za nieomylnych (mimo, że bardzo się starają by nie dominować innych). Znaczenie, jakie nadają powściągliwości powoduje często, że inni interpretują ich zachowanie jako próbę wykreowania siebie na wzór doskonałości. Te osoby mogą tak uporczywie dążyć do perfekcji, że zaczną wywoływać u innych poczucie winy i urazy. Te wartości trudno jest wyrażać nie sprawiając wrażenia, że jest się "lepszym" od innych, a inni są w błędzie. A takie właśnie wrażenie sprawiają swoim zachowaniem te osoby.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Niezabieganie o popularność, trzymanie się na uboczu.*

Tacy członkowie grupy są zazwyczaj zamknięci w sobie, niekomunikatywni, depresyjni, smutni i rozżaleni. Jednym ze sposobów radzenia sobie z brakiem lub utratą popularności jest jej odrzucenie i uznanie za wartość drugiej kategorii.

Taka postawa sprzyja umniejszaniu znaczenia wyglądu fizycznego oraz dyskwalifikowaniu wszelkiego rodzaju zachowań, które mogą być odbierane jako próby podniesienia swojej pozycji społecznej (na przykład, nabywanie dóbr będących wyznacznikiem kariery: atrakcyjnych ubrań, samochodów, domów). Takie osoby zmierzają w kierunku przeciwnym: obniżają swoje znaczenie i umniejszają swoją wartość. Jednak taka interpretacja może się okazać przesadnie uproszczona. W tym momencie prawdopodobnie wiemy jeszcze za mało.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: SWR

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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	*CTM	3.0	U	2.4	N	3.6	F
	*FTM	5.0	D	6.0	P	8.4	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

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 SWR

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: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Osobiste znaczenie, dominacja i władza, indywidualny sukces finansowy.*

Postrzegani w ten sposób członkowie zespołu pragną by im zazdrozczono, a być może nawet, by się ich obawiano. To dlatego, że uważają się za lepszych od innych. Takie osoby zwykle mówią dużo o sobie lub o innych ludziach i grupach, które uważają za znaczące, i z którymi utożsamiają się tak często, jak to możliwe. Aby wywrzeć wrażenie na słuchaczach mogą opowiadać o posiadanym dobytku, a także podkreślać

znaczenie własnej osoby i posiadaną władzę. Mogą przejawiać szczególne zainteresowanie własną kondycją fizyczną, wytrzymałością, itp. Mogą też ekscytować się własnym dobrobytem, posiadaniem produktów najnowszej technologii, kolekcjami broni lub symbolami chwały, wielkości narodowej, czy dostojęstwa. Takie osoby mogą odczuwać i manifestować przymus wygrywania z innymi dla uzyskania "pozycji numer jeden". Bywają bardzo aktywne i dominujące w znaczeniu siły fizycznej, dużo mówią oraz ignorują innych lub przerywają im.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, oddanie, wierność, lojalność wobec firmy.*

Zazwyczaj tacy członkowie grupy bardziej skupiają się na szczegółowych, technicznych aspektach realizacji zadań, za które są odpowiedzialni, niż na relacjach z innymi członkami zespołu. Są ulegli. Czują niechęć do zagadnień związanych ze sprawowaniem władzy i zajmowaniem stanowisk, oraz niechęć do nawiązywania przyjaznych relacji z innymi. Sprawiają wrażenie osób oziębłych, pozbawionych emocji i poczucia humoru. Ale w sferze zadań, którymi się zajmują, bywają bardzo wydajnymi pracownikami.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: JHI

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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	*LEP	6.0	U	8.4	N	3.6	B
	*EFF	3.0	U	2.4	P	12.0	F
	*FTM	2.0	U	6.0	P	14.4	F
	*CTM	2.0	U	2.4	N	2.4	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

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 JHI

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: *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie, aktywna współpraca ukierunkowana na realizację zadań służbowych.*

Ci członkowie grupy, którzy wyrażają te wartości pełnią najczęściej rolę formalnego przywódcy. Sposób ich działania wydaje się stanowczy, rzeczowy i oziębły. Zazwyczaj w zdecydowany sposób prowadzą zespół w stronę wyznaczonych zadań. Domagają się aktywnego współdziałania, lecz nie starają się być przy tym przyjaźni. Takie osoby nie potrafią się rozluźnić i nawet w sprzyjających okolicznościach, gdy napięcie

zewewnętrzne ustępuje, pozostają nieprzystępne. Te osoby zakładają zwykle, że wszyscy członkowie zespołu automatycznie akceptują ustalone przez zwierzchników cele, oraz że uznają je za własne. A jeżeli członkowie zespołu tak nie postępują, to ich zdaniem - powinni.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych*.

Te wartości są często wyrażane poprzez rzeczywiste lub symboliczne ataki zmierzające do ośmieszenia tych członków grupy, których charakteryzują postawy uległej zależności i podporządkowania się. Towarzyszy temu kreowanie się na osobę fascynującą, zdumiewającą, szokującą albo też niekonwencjonalną, intrygującą i tajemniczą. Wszystko po to, by zwrócić na siebie uwagę i zyskać podziw ekstrawaganckimi i egocentrycznymi manierami, sposobem ubierania się i mówienia. Takie osoby dają swym zachowaniem do zrozumienia, że pozostali członkowie grupy, lub przynajmniej niektórzy z nich są dla nich "mięczakami" pozbawionymi wyrazu i "kręgosłupa".

Celem wszystkich tych zabiegów jest demonstracja siły i niezależności jednostki. Jej zachowania mają wyrażać protest przeciwko kontroli sprawowanej przez zwierzchników. Przełożeni są postrzegani jako osoby nieudolne i niezdolne do ukarania postaw odmiennych od obowiązujących, do obrony samych siebie oraz tych członków zespołu, którzy są bardziej ulegli i bardziej od nich zależni. Osoby, które prezentują takie zachowania wyznają zazwyczaj odmiennie wartości polityczne, społeczne i religijne, czyniąc to niekiedy w sposób rewolucyjny lub wręcz "heretycki". Taki buntownik przedstawia siebie jako lepszego przywódcę i poszukuje sprzymierzeńców spośród innych wyalienowanych osób w grupie.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Autor Raportu nie podaje szczegółowej charakterystyki, ponieważ uzyskany wynik znajduje się w "Obszarze Wahania"*.

Ostateczne położenie wyniku, określone na podstawie uśrednionych odpowiedzi, znajduje się w pobliżu punktu przecięcia głównych osi Diagramu. Nie można powiedzieć, aby którykolwiek z wymiarów opisywał charakter otrzymanego wyniku. Według kryteriów konstruowania niniejszego Raportu otrzymany wynik nie jest jednoznaczny. Mogło zdarzyć się tak, że respondent nie miał klarownego wyobrażenia na temat, na który się wypowiadał. Mogło być i tak, że respondent miał klarowne wyobrażenie badanego aspektu, ale jego ocena była ambiwalentna, tzn. poszczególne jednostkowe wyniki "wyzerowały się" dając w rezultacie takie właśnie położenie uśrednionego wyniku na Diagramie. Może być i tak, że przedmiot badania zachowuje się w sposób sprzeczny i niejednoznaczny w odbiorze.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań, rozsądny entuzjazm, współpraca*.

Członkom grupy ocenianym w ten sposób zależy przede wszystkim na dobrym i rzetelnym wykonywaniu

swojej pracy. Takie osoby nie są ani dominujące, ani podporządkowane, nie dbają też o utrzymywanie przyjacielskich relacji z innymi. Są poważne, rozważne, opanowane i mają niewielkie poczucie humoru. Ogólnie rzecz biorąc, identyfikują się z przełożonymi akceptując wymagania i obowiązki służbowe. Starają się udowodnić samym sobie, że działają według własnych zasad, które jednak pokrywają się zazwyczaj z regułami ustalonymi przez przełożonych. Ich sumienność zobowiązuje ich również do utrzymywania poprawnych relacji i więzi z innymi. Wierzą przy tym we współpracę, a przynajmniej w "lojalność". Jednak takie osoby nie są ani nazbyt serdeczne, ani szczególnie sprawiedliwe, a decyzje podejmują zazwyczaj przez pryzmat obowiązków służbowych.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: SDW

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

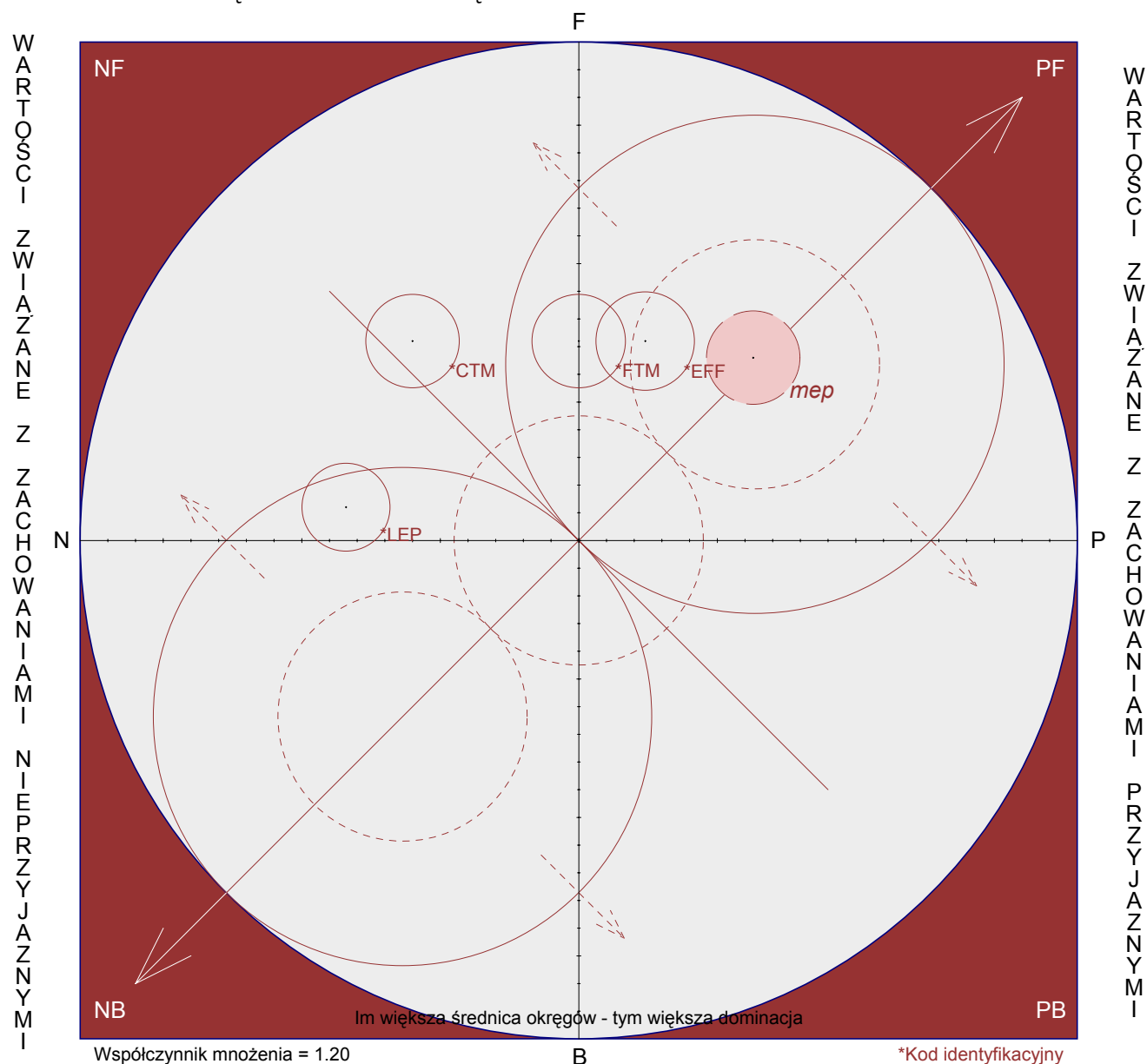
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*FTM	3.0	U	0.0	P	7.2	F
	*CTM	3.0	U	6.0	N	7.2	F
	*LEP	2.0	U	8.4	N	1.2	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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 SDW

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: *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Aktywna współpraca ukierunkowana na zadania służbowe, skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie.*

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i

realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie, czynne popieranie przełożonych.*

Te wartości przypisuje się tym osobom, które zazwyczaj pełnią rolę formalnych przywódców, wydają się stanowcze, rzeczowe, oschłe ... i nieco irytujące. Osoby te nie są zazwyczaj wrażliwe na indywidualne potrzeby członków zespołu, u podwładnych bardziej cenią okazywanie lojalności niż sympatii, w pełni akceptują obowiązujące plany i harmonogramy, postawę popierania celów wyznaczanych przez przełożonych (siebie lub zwierzchników) uznają za właściwą i poprawną, z oddaniem dbają o podporządkowywanie się ustalonym procedurom, wreszcie - od członków zespołu oczekują pełnego zaangażowania i skuteczności w działaniu.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów.*

Osoby, które akceptują te wartości i postępują zgodnie z nimi, są często postrzegane jako dominujące, autorytarne, moralizujące, wiecznie niezadowolone i kontrolujące. Silnie identyfikują się z przełożonymi, przez co mają skłonność do narzucania swojego autorytetu. Ponieważ sądzą, że są nieomylne, więc roszczą sobie prawo do karania innych za błędy i brak dyscypliny. Uważają się za doskonałych, a za swoje własne pomyłki winią innych. Wcielają się w rolę bohatera, który broni grupy przed zewnętrznymi lub wewnętrznymi zagrożeniami - szczególnie przed zagrożeniami ze strony tych zewnętrznych przełożonych, których uważają za złych.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność.*

Zachowania takich członków grupy wydają się być nieprzyjazne i stale dezaprobuujące (choć nie są dominujące). Źródłem takiej postawy może być ich pogląd, że świat jest miejscem niebezpiecznej walki, a ludzie raczej są wrogami niż przyjaciółmi. Aby przetrwać trzeba być czujnym, przebiegłym, sprawnym, gotowym do unikania ataków oraz zawsze przygotowanym do zmiany swojej pozycji i do podjęcia niezależnych działań. Po to, by zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa taka osoba odczuwa przymus gromadzenia własnego "arsenału obronnego" oraz, o ile to możliwe, ukrywania go przed innymi. Może też grozić innym, gdy za bardzo zbliżą się do jej zasobów. Taka osoba uważa, że za wszelką cenę trzeba bronić swojej osobistej wolności poprzez unikanie sytuacji zaangażowania i krępujących zależności.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: IND

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

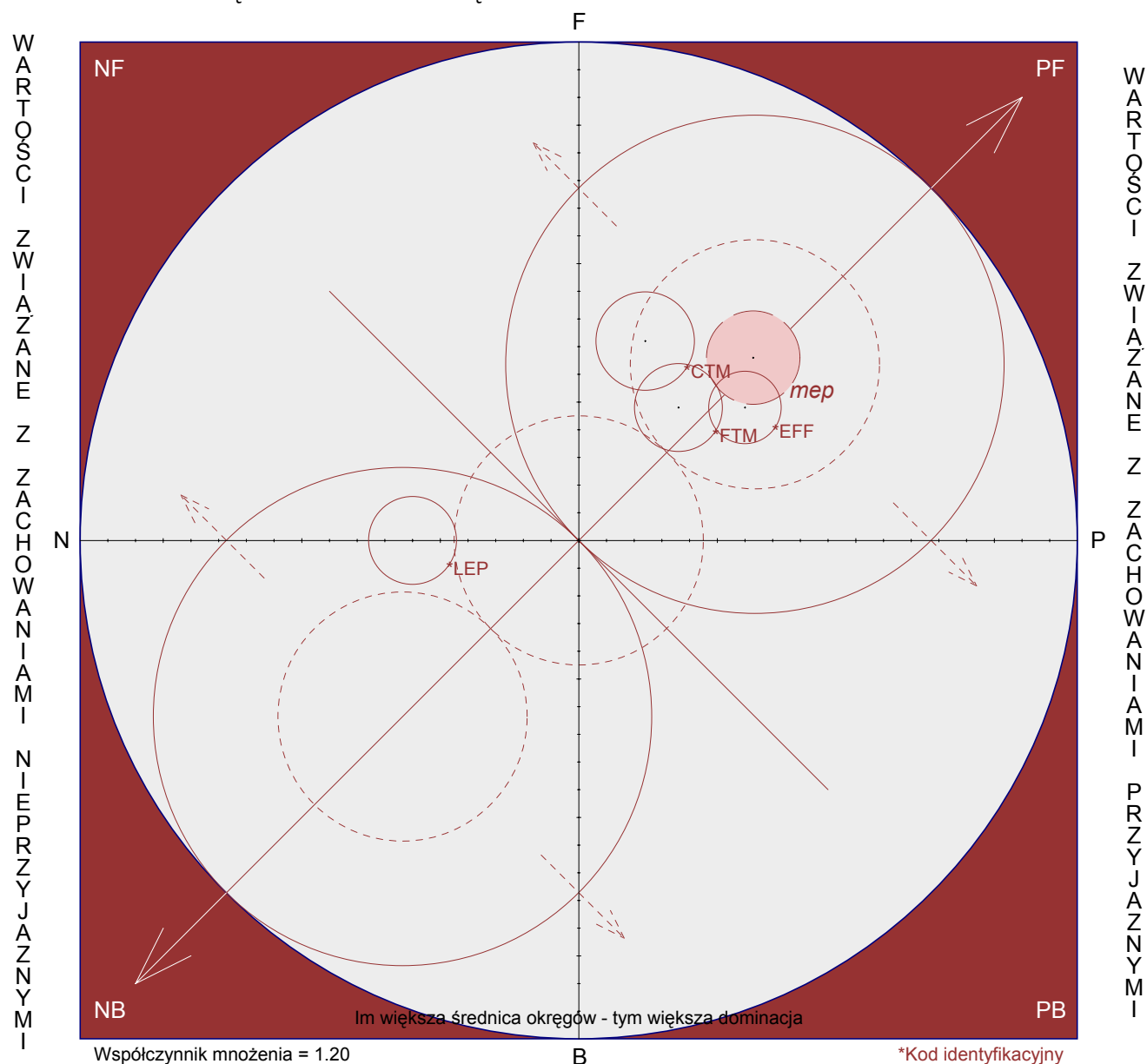
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*CTM	4.0	U	2.4	P	7.2	F
	*LEP	2.0	U	6.0	N	0.0	F
	*FTM	2.0	U	3.6	P	4.8	F
	*EFF	1.0	D	6.0	P	4.8	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 IND

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: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Aktywna współpraca ukierunkowana na zadania służbowe, skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie.*

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i

realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: *FTM, i *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik 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: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Ochronianie siebie, własna korzyść przede wszystkim, samowystarczalność.*

Zachowania takich członków grupy wydają się być nieprzyjazne i stale dezaprobujące (choć nie są dominujące). Źródłem takiej postawy może być ich pogląd, że świat jest miejscem niebezpiecznej walki, a ludzie raczej są wrogami niż przyjaciółmi. Aby przetrwać trzeba być czujnym, przebiegłym, sprawnym, gotowym do unikania ataków oraz zawsze przygotowanym do zmiany swojej pozycji i do podjęcia niezależnych działań. Po to, by zapewnić sobie poczucie bezpieczeństwa taka osoba odczuwa przymus gromadzenia własnego "arsenału obronnego" oraz, o ile to możliwe, ukrywania go przed innymi. Może też grozić innym, gdy za bardzo zbliżą się do jej zasobów. Taka osoba uważa, że za wszelką cenę trzeba bronić swojej osobistej wolności poprzez unikanie sytuacji zaangażowania i krępujących zależności.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: GSM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

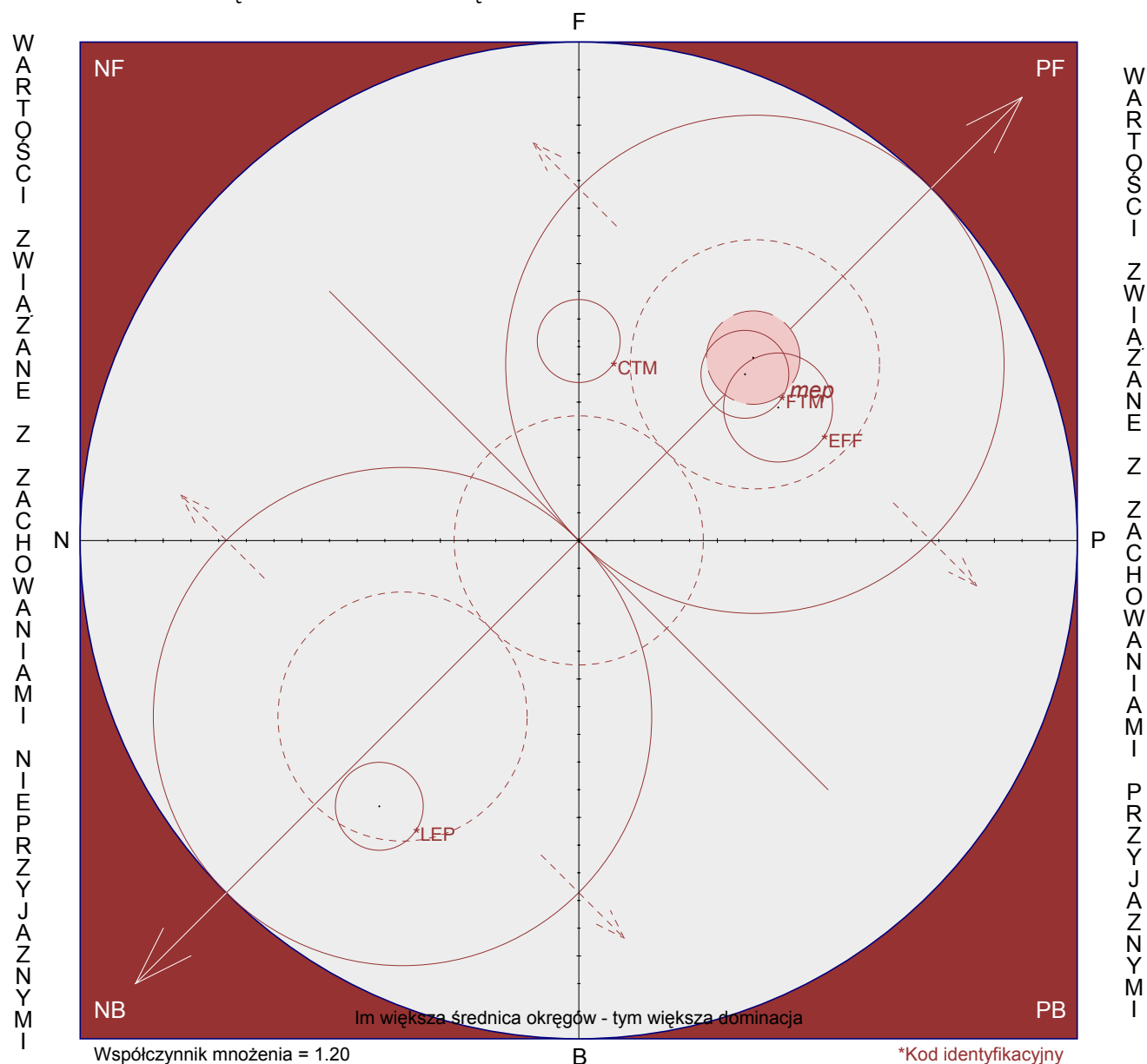
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	6.0	U	7.2	P	4.8	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	9.6	B
	*FTM	2.0	U	6.0	P	6.0	F
	*CTM	1.0	U	0.0	P	7.2	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 GSM

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: *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, popularność i sukces towarzyski.*

Członkowie grupy, wyrażający te wartości są często nazywani "naturalnymi liderami demokratycznymi". Zwykle identyfikują się z wyidealizowanym autorytetem i obecnie lub w przeszłości poszukiwali opiekuńczego idola do naśladowania. Usiłują być idealnymi liderami - wyrozumiałymi, odważnymi oraz kompetentnymi w wielu dziedzinach. Osoby, które podejmują taką rolę posiadają zwykle wiele zdolności, dużą inteligencję, są

stabilnie emocjonalnie, a ich system wartości jest zrównoważony. Są w stanie zaspokoić (często przeciwnie) potrzeby przywódcze różnych osób w grupie, równocześnie spełniając oczekiwania wielu z nich.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik 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: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań, ograniczanie potrzeb jednostek.*

Tacy członkowie grupy starają się nie okazywać dominacji w relacjach z innymi. Jednak ze względu na swoją powściągliwość, sumienność i obowiązkowość są postrzegani (szczególnie przez bardziej liberalnych członków zespołu) jako osoby nieco oschłe i dominujące. Sprawiają one takie wrażenie jakby nieustannie przejmowały się obowiązkami służbowymi oraz tym, że zespół poniesie porażkę - co wywoła dezaprobatę przełożonych. Wydaje się, że przepisy, nakazy, umowy, wymagania i odpowiedzialność są dla nich najważniejsze.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Odrzucanie ustalonych sposobów postępowania, nonkonformizm.*

Tego rodzaju członkowie, będą prawdopodobnie sprawiać wrażenie osób irytujących, cynicznych, pokrętnych i niewspółpracujących. Może się wydawać, że mają ogólnie negatywny stosunek zarówno względem zespołu, jak i obowiązków służbowych, przyjętych zasad i wobec przełożonych. Choć te osoby zazwyczaj niewiele mówią to wcale nie znaczy, że są uległe. Ich zachowanie można porównać do sposobu działania ładunku z opóźnionym zapłonem.

Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: MFP

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

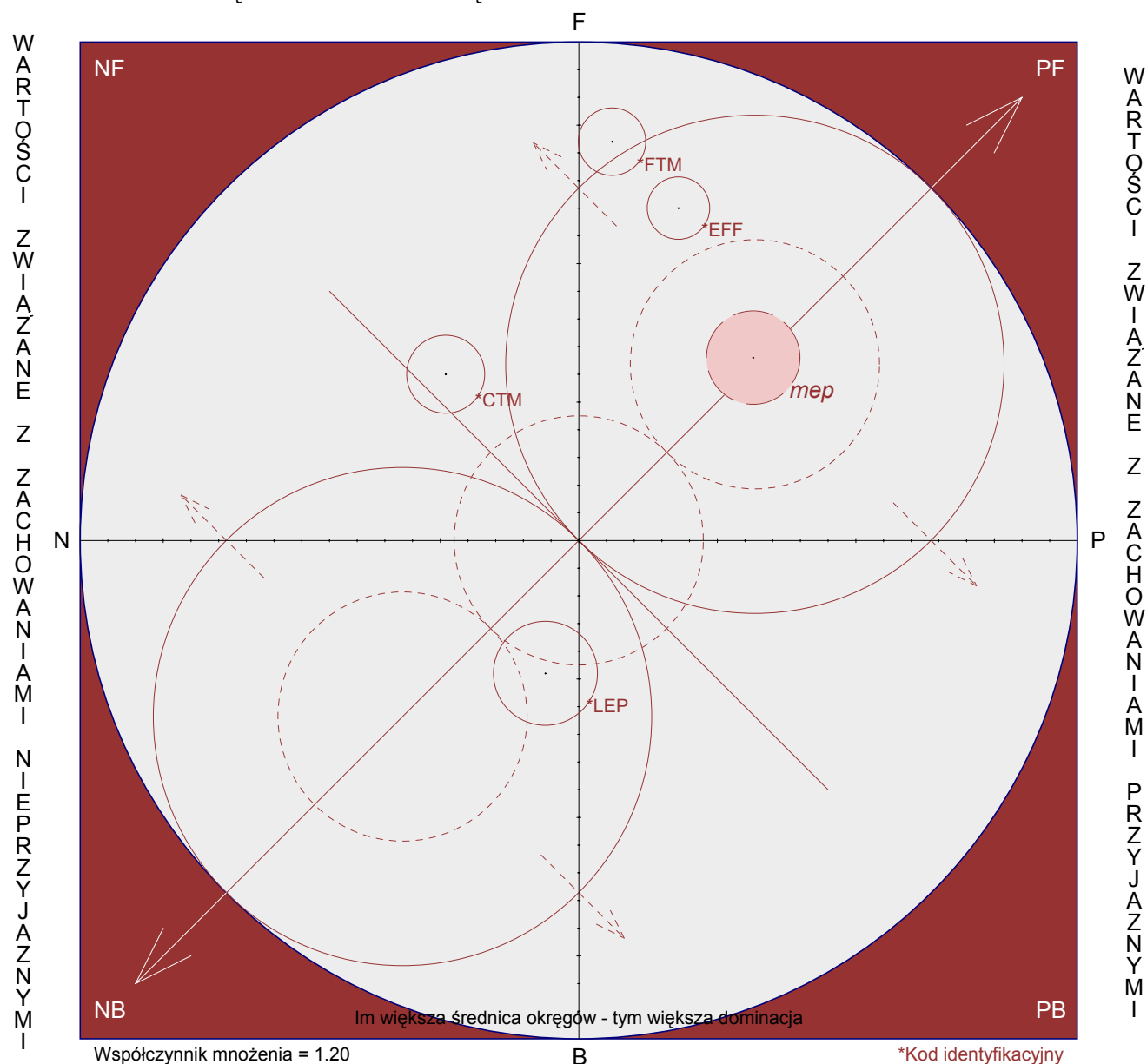
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*LEP	5.0	U	1.2	N	4.8	B
	*CTM	0.0	U	4.8	N	6.0	F
	*FTM	2.0	D	1.2	P	14.4	F
	*EFF	3.0	D	3.6	P	12.0	F
Wyobrażenia o osobach							

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

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 szczerej 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 MFP

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: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Tworzenie dobrej atmosfery, rozładowywanie napięcia, rozluźnianie dyscypliny.*

Osoby tego rodzaju są figlarne, pełne ekspresji, teatralne, zabawne i dowcipne, ale bywają czasami ironiczne lub nawet zgorzkniałe. Jeżeli w grupie istnieją ukryte konflikty i wrogość, to takie osoby potrafią ujawnić je w sposób humorystyczny - przez co rozładowują napięcie i poprawiają atmosferę. Żart lub dowcipna uwaga powoduje u słuchaczy nagłe podniesienie nastroju i zwiększa akceptację samych siebie, a poprzez śmiech

uwalnia ich od negatywnych uczuć: złości, strachu, niepokoju, przygnębienia, poczucia osamotnienia i beznadziejności, a także od zmęczenia, frustracji i poczucia klęski.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy.*

Członkowie grupy, którzy jednoznacznie są postrzegani w ten sposób, mogą wydawać się sztywno-formalni i przeważnie uważają się za nieomylnych (mimo, że bardzo się starają by nie dominować innych). Znaczenie, jakie nadają powściągliwości powoduje często, że inni interpretują ich zachowanie jako próbę wykreowania siebie na wzór doskonałości. Te osoby mogą tak uporczywie dążyć do perfekcji, że zaczną wywoływać u innych poczucie winy i urazy. Te wartości trudno jest wyrażać nie sprawiając wrażenia, że jest się "lepszym" od innych, a inni są w błędzie. A takie właśnie wrażenie sprawiają swoim zachowaniem te osoby.

Wyobrażenie na temat: *EFF, i *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym, oddanie, wierność, lojalność.*

Członkowie grupy, którzy kładą znaczący nacisk na te wartości sprawiają często wrażenie osób zablokowanych, czy też uległych. Tłumią w sobie emocje zarówno pozytywne jak i negatywne. Mogą sprawiać wrażenie pozbawionych poczucia humoru, utrzymujących dystans wobec pozostałych członków zespołu, ostrożnych zarówno w mówieniu jak i w działaniu. Takie osoby przeważnie milczą oraz posłusznie i ciężko pracują nie rzucając się przy tym w oczy.

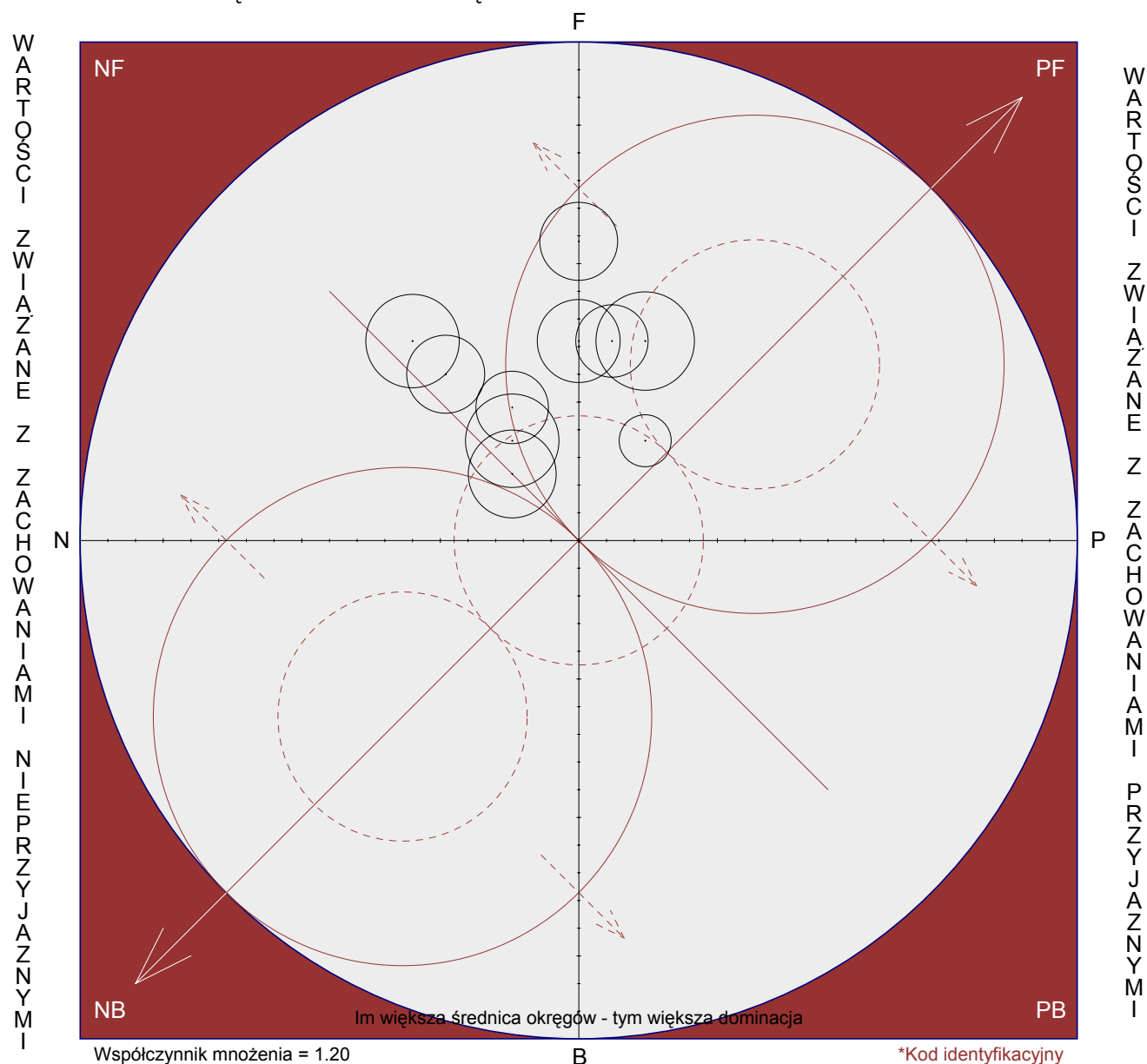
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *CTM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego zespołu?**

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

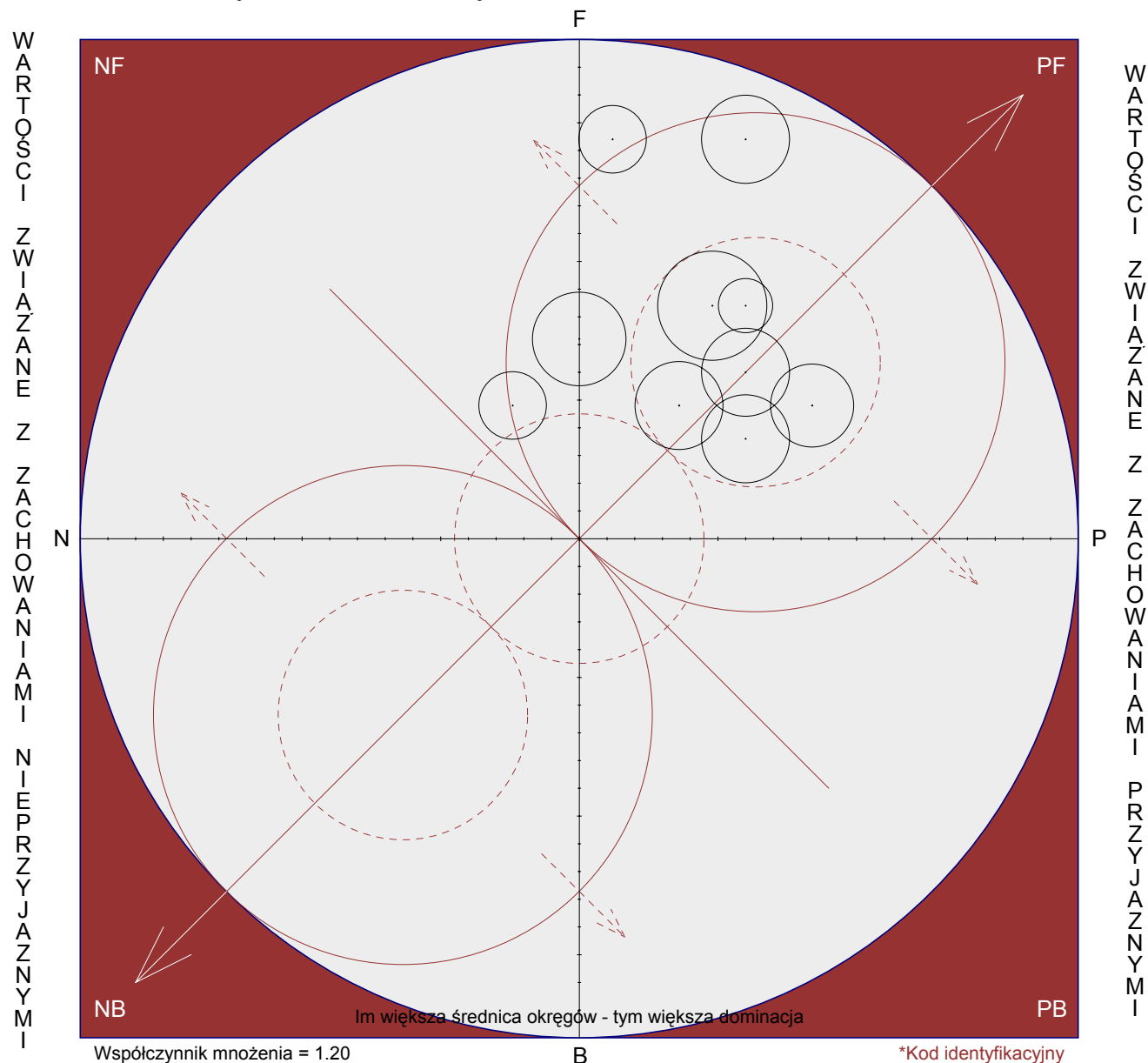
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *FTM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości powinny być w przyszłości wyrażane przez Twój zespół, aby był on możliwie najbardziej efektywny?**

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

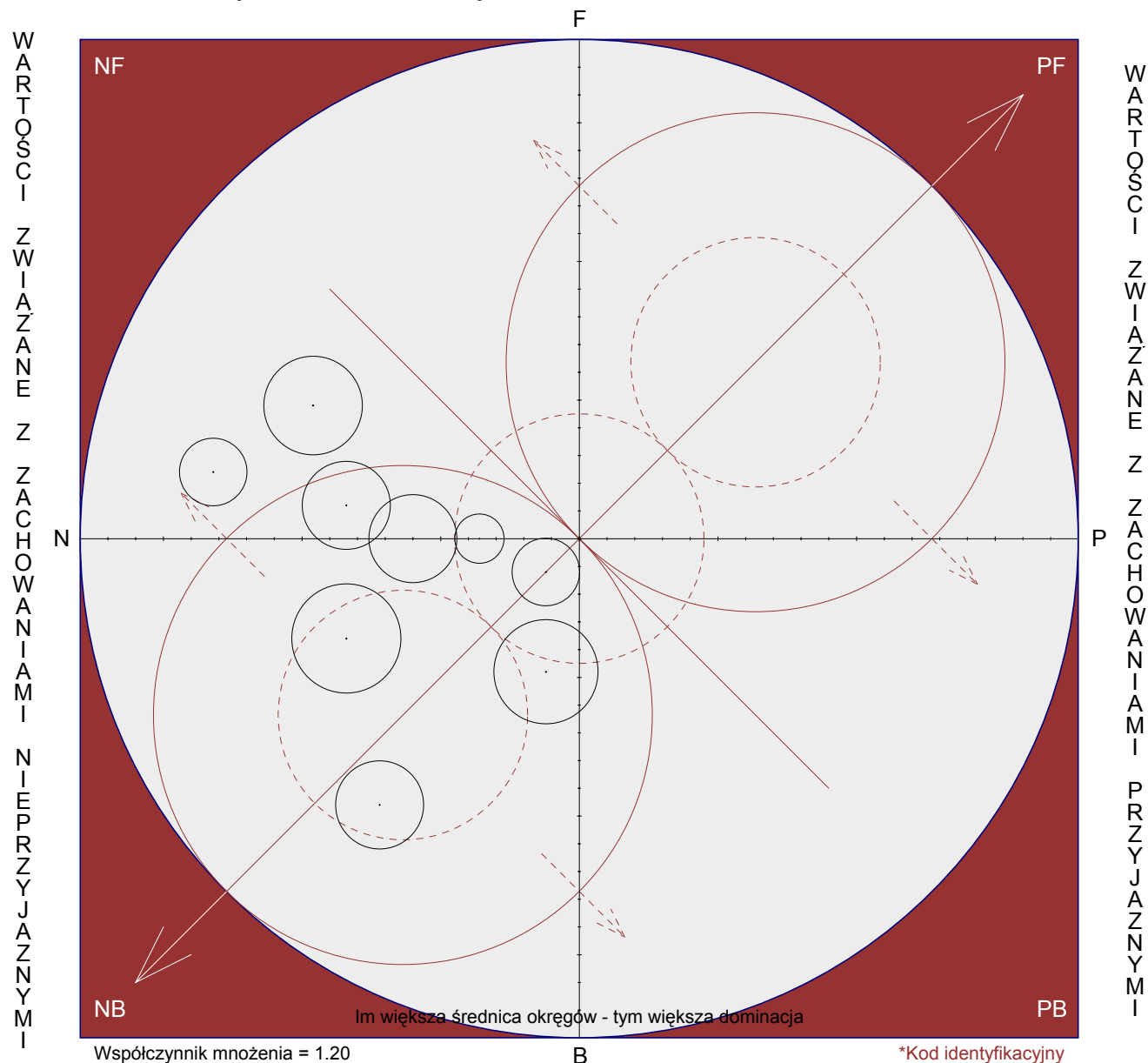
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *LEP

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są wyrażane przez członków Twojego zespołu wtedy, gdy jest on najmniej produktywny?**

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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

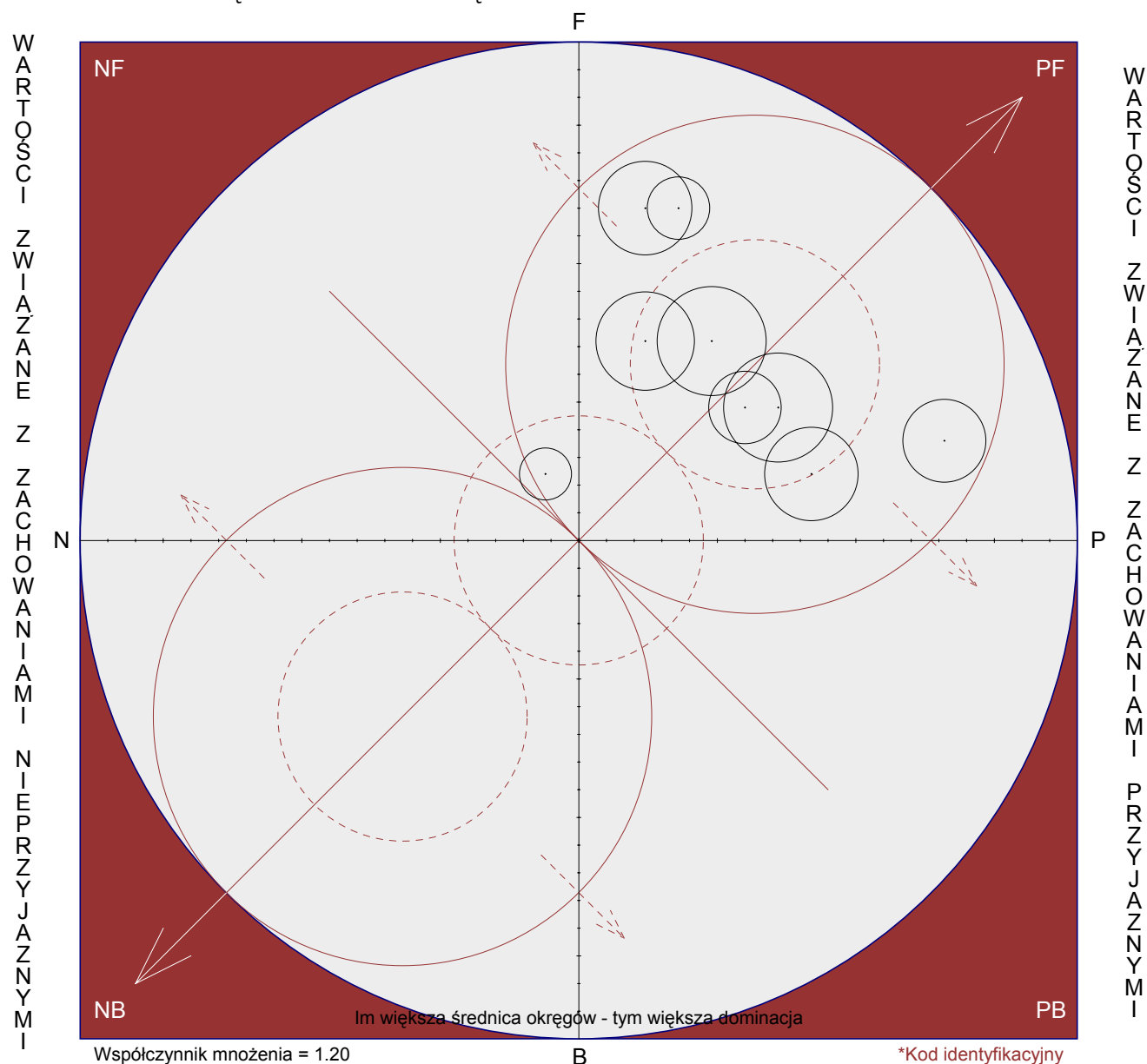
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *EFF

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości byłyby dla Ciebie na tyle optymalne, byś wyrażając je stał się najbardziej efektywny?**

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej— Analiza Zespołu
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