

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

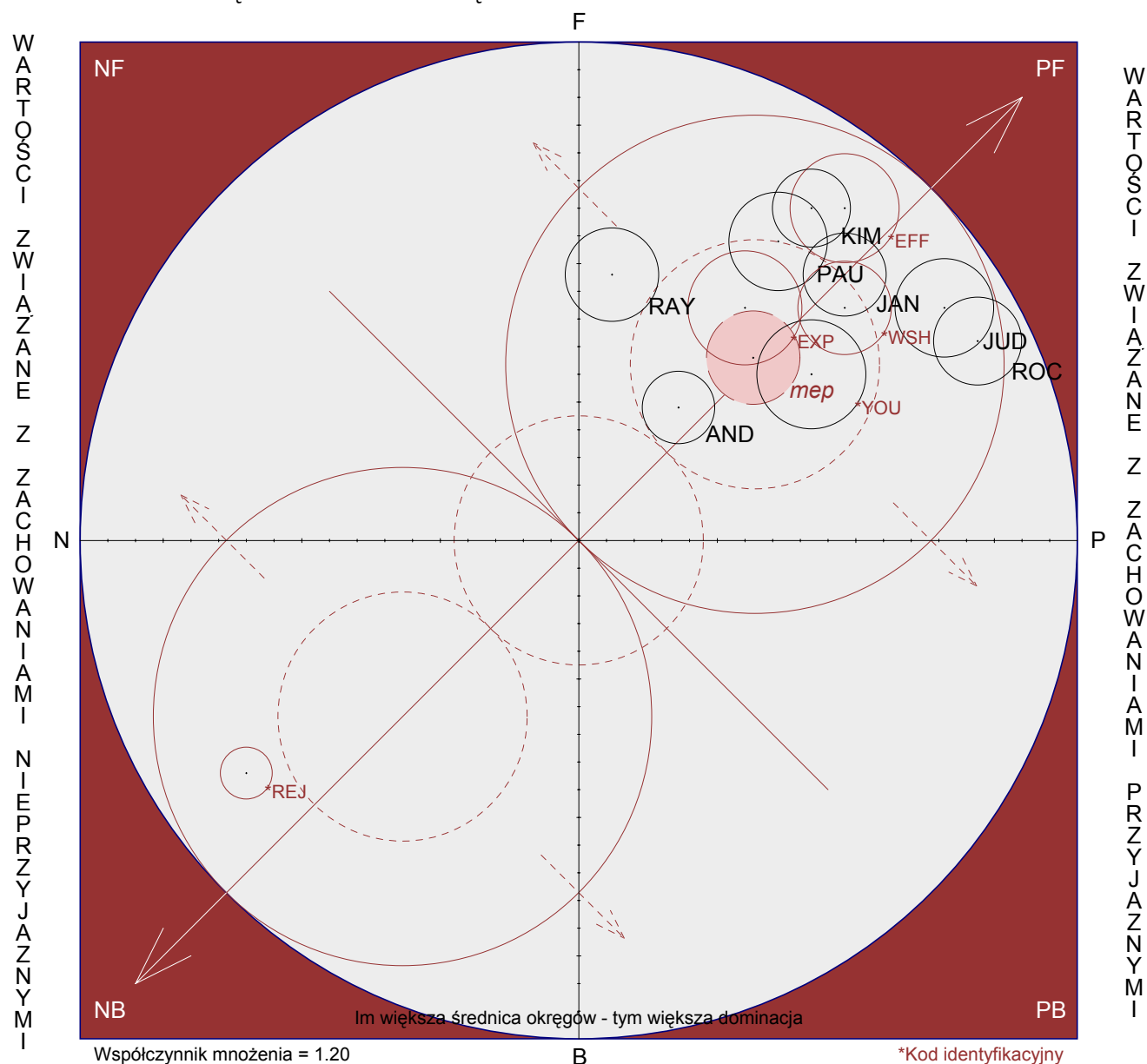
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Wyobrażenia o osobach	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
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 YOU

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: *WSH, i *EFF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna.*

Ci członkowie grupy, którzy wyrażają te wartości potrafią utrzymywać w równowadze trzy elementy: (1) umiarkowanie wysoki poziom aktywności - inicjują wiele działań grupy, aktywizując poszczególnych jej członków; (2) umiarkowanie wysoki poziom życzliwości - wywołują uzasadnione poczucie sympatii u wielu członków grupy; (3) umiarkowanie duży nacisk na realizację zadań, który jednak nie zniechęca - wykazują

wyjątkowo wysoką kompetencję, inicjatywę i wytrwałość w dążeniu do celu, motywują i uczą innych podejmowania niezbędnych ról. Często towarzyszy temu przygotowywanie innych do pełnienia roli lidera i dzielenie się z nimi przywództwem.

Wyobrażenie na temat: *EXP

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: *REJ

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku.*

Członkowie grupy, którzy w swoim zachowaniu konsekwentnie wyrażają te wartości, zazwyczaj izolują się od innych. Odcinają się zwłaszcza od przełożonych i ich bliskich współpracowników. Ich poczucie wyobcowania może się objawiać częstymi spóźnieniami lub nieobecnością w pracy, wcześniejszym wychodzeniem, unikaniem aktywności, okazywaniem zniechęcenia i przygnębienia. Osoby takie są nieuważne, roztargnione, a ich zachowanie (najczęściej milczenie) nieustannie wydaje się sugerować, że plany i zmagania całej grupy skazane są na niepowodzenie.

Opis wyobrażeń na temat badanych osób - na podstawie odpowiedzi udzielonych przez YOU

Wyobrażenie na temat: *YOU, i JUD

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

Wyobrażenie na temat: PAU

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: RAY

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 zewnętrzne 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: ROC

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: AND, i JAN

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: KIM

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.

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

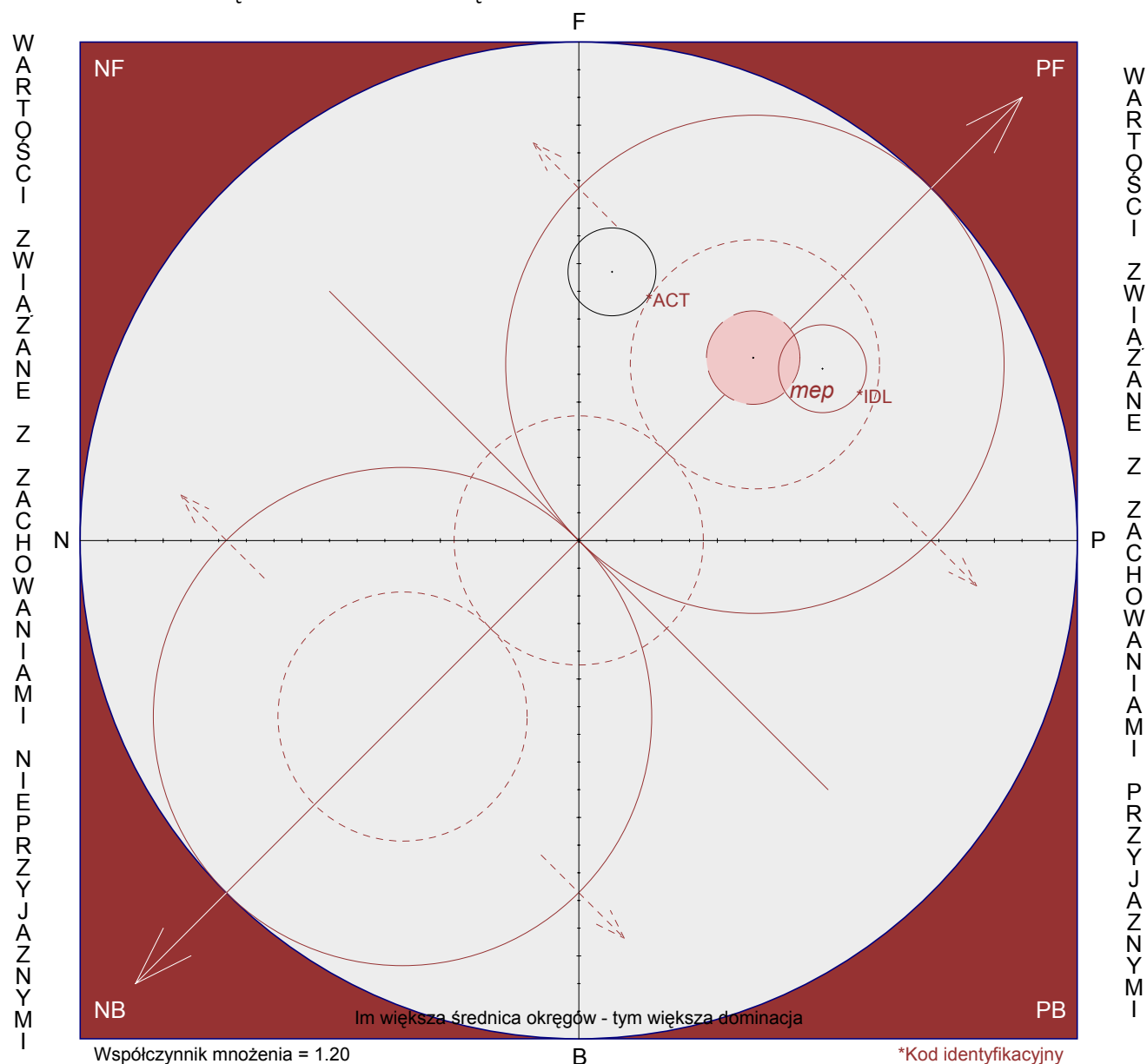
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Wyobrażenia o osobach	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
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: *IDL

Opis ogólny

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

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

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

Opis wyobrażeń na temat badanych osób - na podstawie odpowiedzi udzielonych przez Członków Waszej grupy

Wyobrażenie na temat: *ACT

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:

Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań.

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

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample

Typ: F

Współrzędne położenia: 2.1U 1.2P 9.8F

Ilość respondentów: 7

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża ta osoba w swoim zachowaniu?****Analiza Wykresu dotycząca: *ACT**

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 Ciebie. Wymienione wartości i związane z nimi zachowania determinują Twoją efektywność jako członka zespołu.

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy**(=) optimum (+) za dużo (-) za mało**

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

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: *ACT

Gdy będziesz odczytywał Raport Bales'a pamiętaj proszę, że ma Ci on pomóc w zrozumieniu tego, jak inni mogą odbierać Twoje zachowanie oraz co Ty możesz zrobić dla zwiększenia skuteczności swojej i Twojego 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 w Twoim zachowaniu wyrażasz poszczególne wartości. Twój Wykres porównany z Profilem Optymalnym wskazuje, że możesz - w ocenie innych - wyrażać pewne wartości zbyt silnie, lub zbyt słabo. Dla lepszego rozpoznania tych spośród Twoich zachowań, na które powinieneś zwrócić uwagę, do każdej z poniższych wartości dołączono opis z praktycznymi wskazówkami.

Uśrednione wyniki wskazują, że jesteś bliski Profilowi Optymalnemu w wyrażaniu takich wartości, jak:

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

Zostałeś oceniony jako ktoś, kto manifestuje swoją postawą taką właśnie, idealną kombinację wartości. Zachowanie skutecznej równowagi pomiędzy wartościami, które tak naprawdę nie korespondują ze sobą, zależy od umiejętności uruchomienia między nimi sprzężeń zwrotnych.

W modelu idealnym solidarność grupy jest źródłem energii służącej do podjęcia przez tę grupę wysiłku potrzebnego do wykonania zadania. To z kolei, przyczynia się do rozwoju całej organizacji. W zamian, organizacja nagradza grupę za wykonanie zadania, udostępniając nowe zasoby - przez co umożliwia jej dalszą, skuteczną pracę zespołową. Umiejętne połączenie opisanych tutaj elementów - które przez dynamiczną współzależność wzmacniają się nawzajem - stanowi prawdziwe osiągnięcie. Bez aktywnego, a przy tym świadomego i zręcznego przywództwa prezentowanego przez wielu uczestników tego procesu - nie sposób tego dokonać.

4 UF Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie (optymalnie)

Członkowie Twojej grupy, średnio rzecz biorąc, widzą Cię jako osobę wyrażającą te wartości w stopniu optymalnym. Utrzymanie takiego optimum jest sporym osiągnięciem, ponieważ te wartości decydują o najsukcesowniej pracy zespołowej mimo, że nie zawsze zyskują przychylność grupy. Przywiązywanie do tych wartości zbyt dużej wagi może wzbudzić u innych negatywne reakcje. Natomiast nacisk zbyt słaby zaszkodzi zarówno solidarności grupy, jak i realizacji jej zadań. Te wartości pochodzą z elementarza dobrego zarządzania i dla Ciebie (a także dla Twojej grupy) będą najbardziej użyteczne, jeżeli połączysz je z wyrażaniem wartości respektujących równość i przyjazne relacje w zespole.

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

Znaczenie tych wartości, które nadają odpowiednią rangę wzajemnej pomocy doceniasz w sposób zdrowy i właściwy. Wszystkie grupy borykają się z problemem włączania do zespołu nowych członków. Wtedy należy ich zapoznać ze współpracownikami, dać im nową wiedzę lub przeszkolić i przygotować do wymaganego tempa pracy. Okresy słabszej kondycji miewa każdy z nas. Wtedy potrzebujemy dodatkowego wsparcia lub nadzwyczajnej pomocy. Intensywność tych potrzeb jest zmienna i zależy od czasu oraz od osób, grup i sytuacji. Bez względu na bieżące potrzeby szczególnie cenne jest, jeżeli potrafimy dostrzegać potrzeby innych i odpowiadać na nie właśnie tak jak Ty to czynisz.

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

Skuteczna praca zespołowa wymaga, w zależności od sytuacji, skrajnie odmiennych sposobów działania - mimo, że może się to wydać nielogiczne, a nawet wewnętrznie sprzeczne. Najwyraźniej to właśnie Ty przyczyniasz się do utrzymania owej niezbędnej elastyczności w funkcjonowaniu swojej grupy. Większość grup zdecydowanie zwróconych ku realizacji zadań potrzebuje - dla zachowania optymalnej skuteczności - jednakowo silnego nacisku zarówno na odmiennność w sposobach działania, jak i na ustalone, tradycyjne czy "właściwe" procedury. Ale zawsze istnieje niebezpieczeństwo zachwiania tej równowagi i przywiązania nadmiernej wagi tylko do jednej z tych postaw. Ale Ty wyrażasz otwartość na zmiany w sposób optymalny. Jeżeli potrafisz swobodnie poruszać się pomiędzy postawą otwartości na zmiany a konserwatywną zachowawczością, to zapewne wnosisz wartościowy wkład w postępek i rozwój zespołu.

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

W grupie jesteś postrzegany jako osoba będąca wzorem tych wartości, a przy uświadamianiu sobie ich znaczenia Twoja postawa bardzo pomaga innym. Wyrażanie tych wartości jest uzależnione od tego, czy wśród poszczególnych członków grupy oraz w całym zespole istnieje gotowość do wyjścia poza indywidualną perspektywę i do podejmowania wysiłków na rzecz grupy i realizacji jej celów. Grupa jest wprawdzie potężniejsza niż jednostka, ale w porównaniu do niej ma znacznie słabiej określone granice. Nagrody za wysiłek na rzecz grupy są przyznawane zazwyczaj z pewnym opóźnieniem - jeśli w ogóle. Nie wszyscy ludzie potrafią być dostatecznie lojalni oraz 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. Ta postawa jest bardzo cenna w skutecznej pracy zespołowej. Do "samopoświęcenia" powinno się jednak nawoływać jak najrzadziej. Występowanie takich postaw w zespole bynajmniej nie świadczy o dobrym przywództwie czy zarządzaniu - stwarza raczej niebezpieczeństwo wyczerpania potencjału zespołu. Widać wyraźnie, że w stopniu optymalnym wyrażasz gotowość do wyrzeczeń. Może to wynikać z faktu, że przywódca Twojego zespołu postępuje rozsądnie i nie wymaga nadmiernego poświęcania się.

Uśrednione wyniki wskazują, że w swoim zachowaniu być może kładziesz 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 zbyt duży nacisk kładziony na ten zestaw wartości może skłaniać do "ślepego posłuszeństwa". To z kolei prowadzi do lekceważenia w grupie powagi zadania i do wykonywania tylko niezbędnych, monotonnych czy mało efektywnych czynności. Bezkrtyczne podporządkowywanie się przełożonym najpewniej przeciwstawi sobie niektórych członków grupy i może doprowadzić do podziałów w zespole.

Jeżeli przez innych członków grupy jesteś odbierany, jako osoba kładąca nadzwyczaj silny nacisk na te wartości, to zastanów się może, czy znaczenie jakie nadajesz posłuszeństwu jest naprawdę uzasadnione. Być może jest to tylko Twoja potrzeba. Ona zapewnia Ci poczucie bezpieczeństwa. Przemyśl sobie, czy nie mógłbyś przyjąć w tej sprawie bardziej elastycznej postawy, nie ponosząc przy tym poważniejszych konsekwencji.

W takiej sytuacji sensownym posunięciem jest nadanie większego znaczenia wartościom: "Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji" (na Wykresie przedstawione jako pozycja Nr 10 P).

Uśrednione wyniki wskazują, że być może kładziesz zbyt mały nacisk na następujące wartości:

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

O ile przesadne wyrażanie tych wartości może utrudniać skuteczną realizację zadań, to umiarkowane wyrażanie tych wartości może budować pewność siebie i wzmacniać osobiste zaangażowanie w działania grupowe. Otrzymywanie pochwał, wyrazów uznania i sympatii jest dla większości członków grupy ważną nagrodą i źródłem satysfakcji. Każdy powinien osiąść umiejętność nagradzania innych w ten sposób.

Jeżeli inni sądzą, że w swoim zachowaniu zbyt słabo wyrażasz te wartości to prawdopodobnie dzieje się tak z powodu Twojej nieumiejętności nagradzania innych. Ale powinieneś opanować tę umiejętność pomimo, że być może sam czujesz się niedoceniany. Jeżeli rzeczywiście tak się czujesz - powiedz o tym innym, to pomoże.

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 jesteś postrzegany jako osoba, która nie potrafi się bawić, rozładowywać napięcia ani rozluźniać się, to powinieneś dotrzeć do źródeł swojego lęku. Powinieneś spróbować wszystkiego co w Twojej mocy, aby 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 - czego przecież potrzebują wszyscy, nie tylko Ty.

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

Jest wiele przyczyn niedoceniania tego zestawu wartości. Niektórzy członkowie zespołu wyposażeni w cechy człowieka zdolnego do przeżycia w trudnych warunkach (wartości obrazowane na Wykresie np. jako 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N) mogą gardzić wartościami z kategorii "równość" uważając je za nierealistyczne, świadczące o słabości i zagrażające ich wolności osobistej. Członkowie, którzy przejmują się zewnętrznymi zagrożeniami grupy przywiązują przy tym wagę do postaw autorytarnych i odczuwają potrzebę wywierania silnego wpływu na innych (poprzez uzewnętrznianie takich wartości jak: 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF). Mogą uważać, że ci "inni" nie doceniają wagi problemów albo nie potrafią ich rozwiązać. Mogą też sądzić, że zasada demokratycznego udziału w podejmowaniu decyzji hamuje działania i prowadzi do błędnych rozwiązań.

Osoby, które żarliwie wyznają wartości przeciwne idei równości mogą nie zdawać sobie sprawy, że ich postawa zaczyna zagrażać jedności grupy i niszczy pracę zespołową. Nadmierny nacisk kładziony na wartości sprzeczne z ideą równości prawie na pewno doprowadzi do podziału w grupie. Nawet wśród osób, które sprzeciwiają się zasadzie równości powstają wtedy frakcje, a motywacja wszystkich członków do wspólpracy gwałtownie spada.

Elementarne wartości - solidarność i integralność zespołu - są na dłuższą metę esencją efektywnej pracy. Jeżeli charakter zadania uniemożliwia realizację tych wartości, to bardziej rozsądne wydaje się przeprowadzenie zmian, np.: obniżenie poziomu ogólnych aspiracji, zdefiniowanie zadania inaczej lub zaprojektowanie go od nowa. To lepsze niż uparte trwanie pozbawione możliwości utrzymania witalnych sił zespołu.

Pozbawienie członków zespołu prawa do jednakowego udziału w procesie podejmowania decyzji uniemożliwia stworzenie systemu oficjalnych norm. Bez nich zespół podzieli się na frakcje, a jakość pracy spadnie.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za mało)

Jeżeli dla tych wartości Twój Wykres pokazuje wynik zbyt niski, to dzieje się tak być może dlatego, że obowiązujący system nagród uważasz za niesprawiedliwy. Możesz mieć rację. Z drugiej strony może być i tak, że przenosisz do grupy emocje, których przyczyny tkwią poza nią. Dla osób, które mają za sobą złe doświadczenia idealizm - czyli przekonanie, że szczytne ideały mogą być urzeczywistniane - jest trudny do utrzymania.

Niemniej jednak warto przeanalizować, czy w Twojej grupie pożądanymi wartościami są rozsądny entuzjazm i współpraca. 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. Jednak niewykluczone, że to właśnie Twoje poczucie sprawiedliwości jest cokolwiek nie przystające do rzeczywistości lub skrzywione.

Oprócz kwestii ustanowienia sprawiedliwych zasad nagradzania wewnątrz grupy, pojawia się pytanie: czy w obliczu skali sukcesów osiąganych przez zespół nagród wystarcza dla wszystkich, którzy na nie zasługują? Dobrze jest się 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 się rozwija 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. Jest ona fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej.

Jeżeli nie doceniasz znaczenia przyjaźni to być może dlatego, że w grupie nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu, lub nie doświadczyłeś korzyści płynących z przyjaźni. Być może członkowie zespołu 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 konflikty w grupie. Nie służą jej też takie różnice osobowościowe wśród członków zespołu, które sprzyjają podziałom.

Z drugiej strony, jeżeli mniejszościowe grupy w zespole wydają się poświęcać zbyt dużo czasu na cele towarzyskie i traktują obowiązki zawodowe drugoplanowo, to takie sytuacje mogą doprowadzić do podziałów. Mogą także prowadzić do zwątpienia w sens przyjaznych zachowań w ogóle - szczególnie przez stanowiące większość inne osoby, które wyrażają silniejszą orientację zadaniową. Jeżeli taka sytuacja rzeczywiście zachodzi, to trzeba znaleźć głębsze przyczyny niewłaściwego nastawienia tej grupy i je zlikwidować.

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

Najbardziej prawdopodobną przyczyną, dla której możesz być odbierany przez innych, jako osoba kładąca zbyt mały nacisk na wartości związane z okazywaniem zaufania innym może być to, że nie doceniasz roli, jaką odgrywa zaufanie, uważasz je za nieuzasadnione lub nawet niebezpieczne. Może się tak dzieć wtedy, kiedy uważasz, że światem rządzi "prawo dżungli" i dlatego należy walczyć o przetrwanie. Swoją grupę możesz postrzegać tak samo, a tych, którzy wierzą innym uważać za naiwnych. Bywają zespoły, w których zaufanie jest wartością nadrzędną, i w których przetrwanie wszystkich zależy od każdego z osobna. Dla większości grup, skuteczna praca zespołowa zależy od stopnia okazywanego sobie nawzajem zaufania, a brak tego zaufania prowadzi do nawarstwiania się problemów.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża ta osoba w swoim zachowaniu?**

Nie jest łatwo poradzić sobie z taką sytuacją. Prawdziwe zaufanie może rozwijać się tylko w warunkach otwartości i dobrej woli. Pojawia się wtedy, kiedy udowodnimy sobie nawzajem, że zasługujemy na miano osób godnych zaufania. To wymaga czasu. Ale by proces odbudowy zaufania w grupie mógł się w ogóle rozpocząć, to najpierw konieczna jest szczerza dyskusja na temat przyczyn jego utraty oraz na temat sposobów jego odzyskania.

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.

Uśrednione wyniki wskazują, że w swoim zachowaniu być może kładziesz zbyt duży nacisk na:

5 UNF Czynne popieranie przełożonych, przestrzeganie procedur i przepisów (za dużo)

Kiedy sytuacja w zespole pogarsza się, lub gdy pojawia się silne zagrożenie zewnętrzne, to członkowie zespołu zaczynają, w sposób naturalny, przywiązywać większą wagę do wartości autorytarnych. W grupie pojawia się przyzwolenie na przejawianie agresji przez pewne osoby. Te jednostki czują się moralnie usprawiedliwione, bo są przeświadczone, że działają w obronie wartości, od których zależy wewnętrzny porządek i bezpieczeństwo grupy. Osoby te odczuwają równocześnie silne poczucie moralnej wyższości.

Problem jednak w tym, że ludzie posiadają zdecydowanie odmienne wyobrażenia o tych wartościach, które zapewniają grupom porządek i bezpieczeństwo. Niektórzy sami stawiają się w roli autorytetów ignorując przy tym obowiązujące zasady. Inni spontanicznie identyfikują się z rolą ofiary przełożonych, a poczucia bezpieczeństwa szukają w postawach opozycyjnych. Tym sposobem w większości zespołów następuje rozłam na dwa obozy: autorytarny i anty-autorytarny (przy czym poczucie moralnego sprzeciwu występuje po obu stronach). Jest to prawdopodobnie najpowszechniejszy z podziałów występujących w grupach biznesowych i układach rodzinnych. Jeżeli pozwoli się na pogłębienie tego podziału, to może on stać się jednym z najbardziej niebezpiecznych procesów.

Strategicznymi wartościami, do których należy się odwołać - dla poprawy sytuacji i zneutralizowania konfliktów - są "Rozsądny entuzjazm, współpraca" (pozycja Nr 11 PF na Wykresie) oraz "Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy" (19 DPF).

Przyjazny i demokratyczny lider, który potrafi umiejętnie zdominować obydwie strony konfliktu jest w stanie zaktywizować w grupie te wartości. A to pozwala na zatrzymanie procesu jej rozpadu. Ten sposób zarządzania zespołem jest związany z wyrażaniem wartości: "Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna" (3 UPF). Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba kładąca zbyt duży nacisk na wartości autorytarne, to najlepszą z rzeczy, które możesz zrobić dla poprawy sytuacji jest zmiana własnej postawy na bardziej przyjazną, lub przynajmniej udzielenie silnego wsparcia tym członkom grupy, którzy taką postawę prezentują.

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

Jest to kategoria wartości, które można nazwać pierwotnymi i pochwalającymi agresję. W warunkach prymitywnych decydują one o przetrwaniu jednostek najbardziej agresywnych. Jednak dla skutecznej pracy zespołowej ten zestaw wartości stanowi poważne zagrożenie. Osoby, które wyznają takie zasady działają niekiedy samotnie; kiedy indziej sprzymierzają się z przedstawicielami władzy, pełniąc funkcję "ekonomów"; a czasami zawiązują sojusz z liderami rewolucji, walcząc o "wyzwolenie". We wszystkich tych przypadkach owe osoby powodują pogłębienie podziałów w najbardziej szkodliwej formie: "Skrajnie prawicowy totalitaryzm" przeciw "Skrajnie lewicowej rewolucji".

Jeżeli pozostali członkowie zespołu oceniają, że przywiązujesz zbyt dużą wagę do wartości określanych jako "nieustępliwość i determinacja w realizacji własnych celów", to być może powinieneś się zastanowić, czy rzeczywiście te postawy są dla Twojego przetrwania niezbędne. Możliwe, że bezkrytycznie przejąłeś je

od innych i w swojej obecnej grupie wyrażasz je niepotrzebnie. Te wartości zwykle powodują lub zaostrzają konflikty w zespołach.

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

We wszystkich grupach istnieje niestabilna równowaga pomiędzy tradycyjnym sposobem działania a zmianą. Nasz zestaw "norm najbardziej efektywnej pracy zespołowej" (Profil Optymalny) wskazuje na to, że "Odmienność sposobów działania, opozycja wobec obowiązujących zasad, kreatywność" (16 B na Wykresie) jest postawą nieco lepiej widzianą. Ale ze względu na zmienny z natury charakter warunków, które panują w obrębie grupy i w jej otoczeniu należy się spodziewać wahań pomiędzy tymi postawami - ponieważ są biegunowo różne. Kłopoty pojawiają się w sytuacji przesadnego i sztywnego przywiązywania wagi do którejkolwiek z nich.

Jeżeli Wykres wskazuje, że przywiązujesz zbyt dużą wagę do jednej i drugiej postawy równocześnie to zagraża Ci sytuacja, w której będąc rozrywanym przez istniejące w grupie podziały, popadniesz wreszcie w jedną z tych skrajności.

Jeżeli inni członkowie grupy uważają, że zdecydowanie popierasz tradycyjne, ustalone sposoby działania, a trudno Ci zaakceptować zmiany, to dzieje się tak być może dlatego, że powodowany lękiem lub przywiązaniem do poglądów konserwatywnych wykazujesz pewną sztywność. Problemów egzystencji grupy nie da się jednak rozwiązać poprzez sztywne trzymanie się którejkolwiek z tych opcji.

Uśrednione wyniki wskazują, że być może kładziesz zbyt mały nacisk na następujące wartości:

13 NF Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy (za mało)

Prawdopodobnie nie ma organizacji lub zespołów, które byłyby tak harmonijnie skupione na realizacji swoich zadań, że nie występowałyby wewnątrz nich okresy napięcia i stresu. W takich właśnie stresowych sytuacjach członkowie zespołu zostają poddani presji podejmowania nadzwyczajnych wysiłków. W grupach, w których współpraca przebiega efektywnie, sam fakt przynależności do zespołu pozwala jego członkom doświadczyć tak wiele satysfakcji i zadowolenia, że łatwo im zaakceptować momenty, w których konieczne są wyrzeczenia, zaś sytuacja poświęcenia się nie powoduje żadnych konfliktów. Jeżeli jednak w grupie nie ma gotowości do poświęcania się, to może to świadczyć o tym, że członkowie zespołu nie są nagradzani za uczestnictwo w zbiorowych działaniach - i tak należy określić ten problem.

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

Istnieją wartości, które zaspakajają potrzeby indywidualne, ale zakłócają współdziałanie. Ich wyrażanie jest uzasadnione tylko w wyjątkowych okolicznościach. Ogólnie rzecz biorąc należy ich unikać. Ale jeśli się one pojawiają to należy rozpoznać, dlaczego tak się dzieje i - jeśli to możliwe - usunąć przyczyny ich występowania. Gdy silnie wyrażasz 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.

Uśrednione wyniki wskazują, że w swoim zachowaniu być może kładziesz zbyt duży nacisk na:

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

Obawa, że byt grupy jest poważnie zagrożony może uwydatniać te wartości w zachowaniach członków zespołu. Niektórzy jednak, ze względu na swoje doświadczenia, obawiają się jakiegokolwiek przejawu przyjaźni, solidarności i jedności w grupie. Boją się zaufać zbyt komukolwiek, obawiają się przeciętności, zablokowania możliwości awansu oraz zaciągania zobowiązań, których sobie nie życzą. Ich zachowanie wydaje się nieprzyjazne, negatywistyczne i uporczywie konfliktowe. Silne starania włączenia tych osób do grupy tylko powiększają konflikt i pogarszają sprawę.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba przywiązująca zbyt dużą wagę do tego rodzaju postaw i zachowań, a chciałbyś zmniejszyć konflikt w zespole, to najprostszym sposobem jest, o ile to możliwe, powstrzymanie podkreślania swojej odrębności oraz rozwijanie umiejętności tolerowania różnicy zdań. Jeżeli udałoby Ci się skierować uwagę grupy i swoją własną, na wspólne osiąganie celów, to prawdopodobnie konflikt w zespole zmniejszyłby się.

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. Niektóre z nich wyrażają te wartości z powodu utraty swojej roli 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 pozycji w grupie.

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

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Efektywne Kierowanie Zespołem
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Ten Wykres nie zawiera żadnego komentarza. Raport, który opisuje znaczenie tego Wykresu oraz zawiera wskazówki służące zwiększeniu efektywności działania, można zamówić w SYMLOG Consulting Group.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości, byłyby dla tej osoby na tyle optymalne, by wyrażając je stała się najbardziej efektywna?**

Raport przygotowany dla: Pat Sample

Typ: PF

Współrzędne położenia: 2.2U 8.8P 6.2F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności

