

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Integracja Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Integracja Zespołu
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

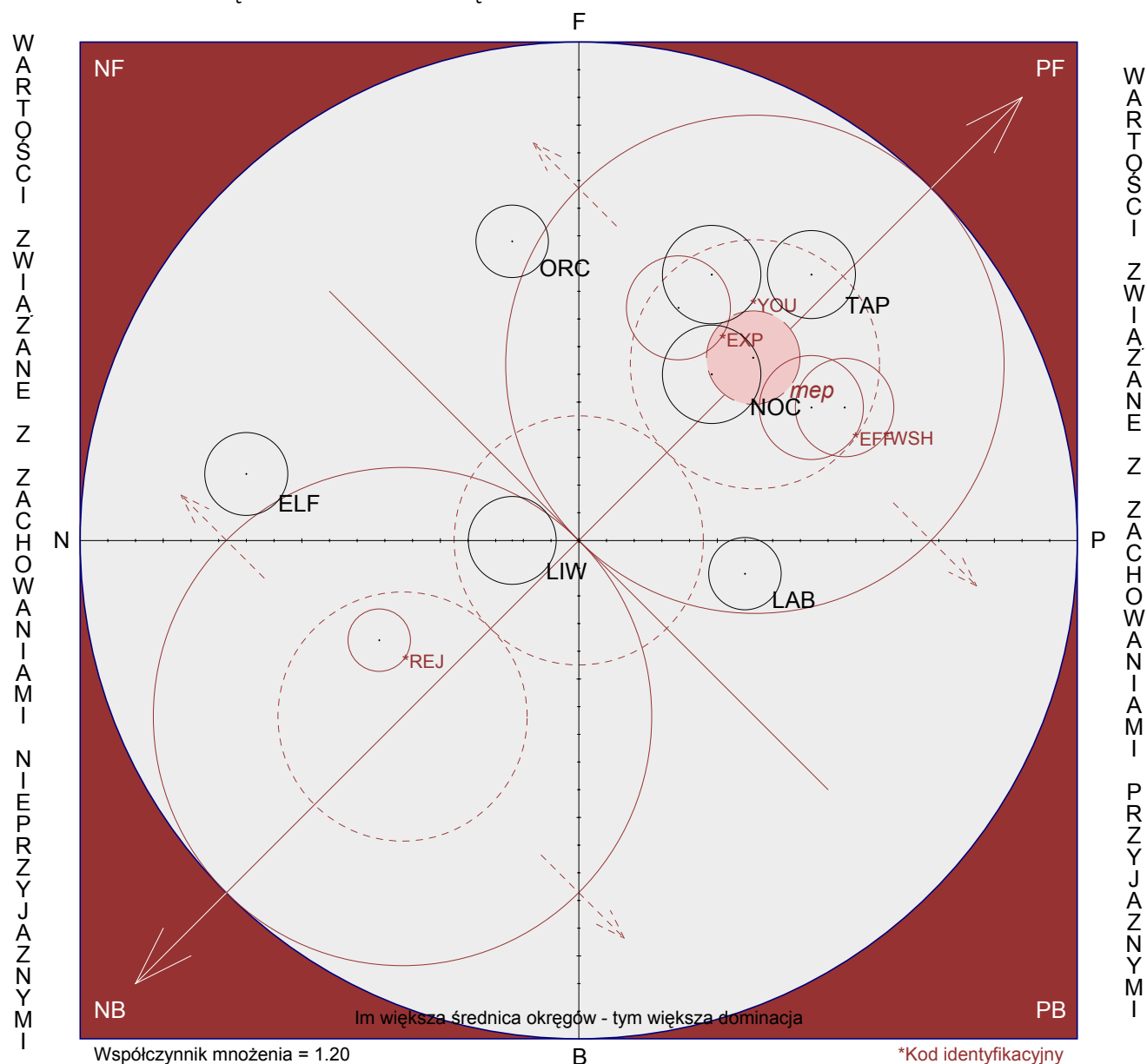
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Wyobrażenia o osobach	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Integracja 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 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: *EFF, i *WSH

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: *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: NOC

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: *YOU

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: LIW

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: TAP

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: ORC

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: ELF

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.

Wyobrażenie na temat: LAB

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks, równość, demokratyczne uczestnictwo.*

Oceniane w ten sposób osoby są przyjazne i łatwo przechodzą od słuchania do mówienia. Zwykle nie przykładają wagi do różnic w statusie społecznym i nie obawiają się odmiennych opinii. Mają raczej pozytywny obraz samego siebie, zachowują się swobodnie i są pewne siebie. Potrafią doceniać innych i cieszyć się z ich obecności. Tego samego oczekują od innych. W momentach wyętej pracy ich zaangażowanie jest zwykle umiarkowane. Nie objawiają większego zmartwienia z powodu problemów związanych z realizacją zadań służbowych, a jednocześnie nie stają w opozycji do nich.

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Integracja 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 wyraża w swoim zachowaniu ta osoba? (pytanie dotyczące każdego członka grupy z osobna)**

Raport przygotowany dla: Pat Sample

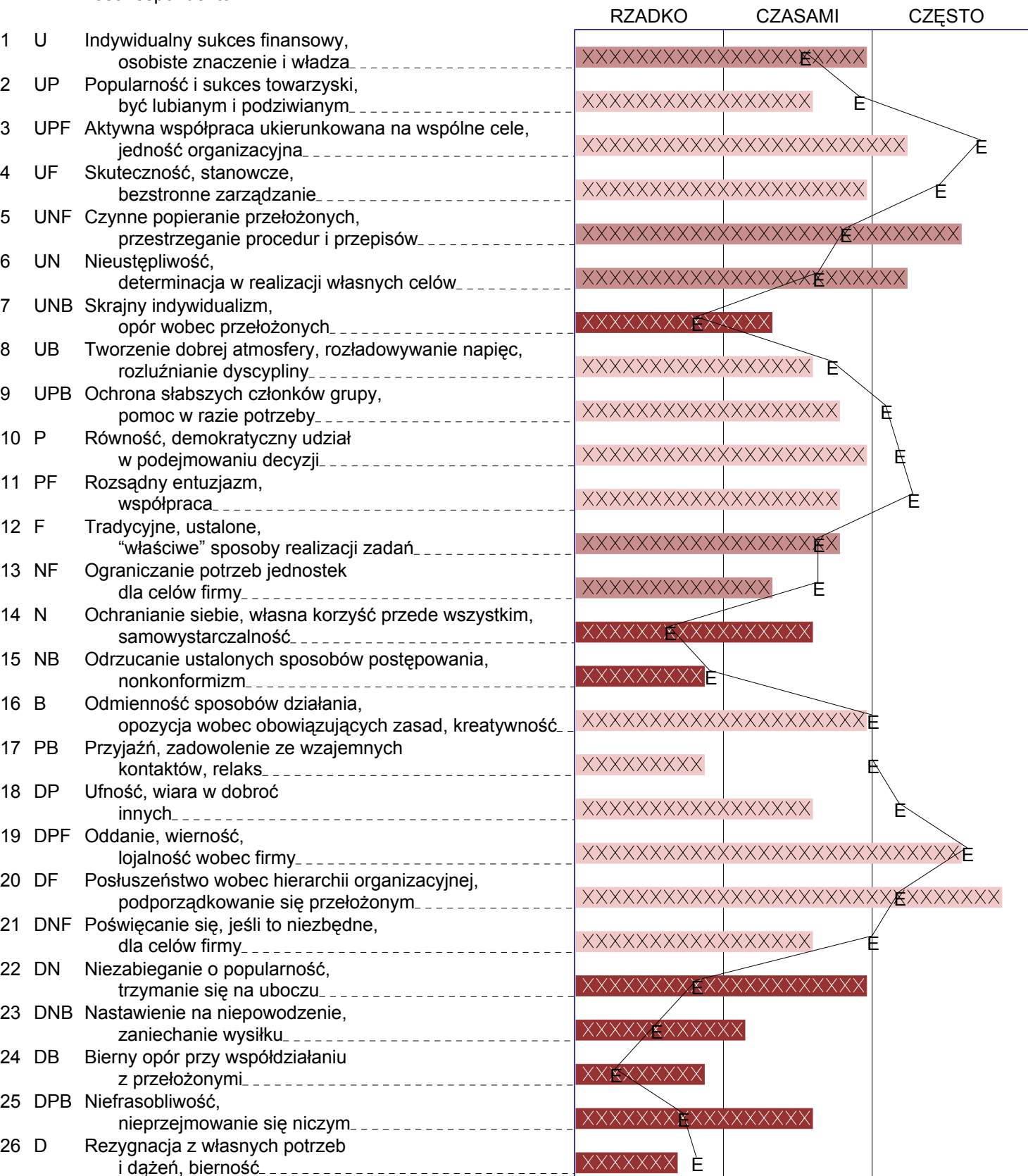
Typ: F

Współrzędne położenia: 1.6U 1.0P 5.3F

Ilość respondentów: 7

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża w swoim zachowaniu ta osoba? (pytanie dotyczące każdego członka grupy z osobna)**

Analiza Wykresu dotycząca: Wasza grupa

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: Wasza grupa

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.

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

To bardzo dobrze, że Wasza grupa (lub organizacja) potrafi odpoczywać i regenerować siły po okresach bardziej intensywnej pracy. Choć tę zdolność powinna posiadać każda grupa, to przecież nie zawsze tak jest. Zarówno rzeczywiste problemy, jak i sama praca, wywołują różne napięcia i powodują obciążenie emocjonalne.

Rozładowanie tych napięć wymaga, raz na jakiś czas, zdystansowania się do obowiązków zawodowych, a tym samym umożliwia grupie odzyskanie szerszej perspektywy, przeżycie satysfakcji ze wspólnego przebywania - i odbudowanie jedności potrzebnej do wznowienia dalszych wysiłków.

Wasza grupa (lub organizacja) najwyraźniej posiada zdolność przechodzenia przez wszystkie fazy tego procesu oraz znajduje czas, aby ludzie ze sobą obcowali. Jest to naturalny metabolizm zdrowych zespołów polegający na cyklicznym odreagowaniu nagromadzonych emocji.

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

Znaczenie tych wartości, które nadają odpowiednią rangę wzajemnej pomocy jest doceniane w Waszej grupie (lub organizacji) w sposób zdrowy i właściwy. Wszystkie grupy borykają się z problemem włączania do zespołu nowych członków, których należy 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 sytuacji, osób, grup, a nawet od całych organizacji. Bez względu na różne uwarunkowania zawsze jest ważne, aby dostrzegać te potrzeby i odpowiadać na nie w taki sposób, w jaki robi to Wasza grupa lub organizacja.

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 wewnętrznym 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 przywiązywania nadmiernej wagi tylko do jednej z tych postaw.

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: wyzwała głęboką satysfakcję z poczucia przynależności i mobilizuje do ogromnych wysiłków.

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, monotonna 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.

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

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

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

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

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

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 grupie lub organizacji pojawia

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża w swoim zachowaniu ta osoba? (pytanie dotyczące każdego członka grupy z osobna)**

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 odmiennosć wyznawanych przez członków zespołu wartości, ani też takie różnice osobowościowe, które sprzyjają podziałom. Przyjaźń jest fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej. Jeżeli mniejszościowe grupy w zespole wydają się poświęcać zbyt dużo czasu na cele towarzyskie i traktują obowiązki zawodowe drugoplanowo, to takie sytuacje mogą prowadzić do zwątpienia w sens przyjaznych zachowań w ogóle. Jeżeli tak się rzeczywiście dzieje, to trzeba znaleźć głębsze przyczyny niewłaściwego nastawienia tej grupy i je zlikwidować.

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

Najczęstszym powodem, dla którego takie wartości jak ufność i wiara w dobroć innych nie są w grupie doceniane jest przekonanie jej członków, że zaufanie bywa nieuzasadnione, a nawet niebezpieczne. Może się tak dzieć 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.

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

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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 większość osób zaczyna w sposób naturalny przejawiać w swoim zachowaniu wartości autorytarne. Zdumny urok tych wartości polega na tym, że umożliwiają niektórym osobom przejawianie agresji, a jednocześnie dają dla tej agresji moralne usprawiedliwienie. Te jednostki są przeświadczone, że działają w obronie wartości, od których zależy wewnętrzny porządek i bezpieczeństwo grupy. Osoby te doświadczają równocześnie silnego poczucia 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 być może najpowszechniejszy z podziałów występujących w grupach i organizacjach. Jeżeli pozwoli się na pogłębienie tego podziału, to stanowi on jeden z najbardziej niebezpiecznych procesów.

Ten podział najskuteczniej można kontrolować przy pomocy przyjaznego i demokratycznego, ale stanowczego stylu kierowania, który potrafi umiejętnie zjednać obie strony konfliktu. Ten sposób zarządzania, polegający na mediacji, wiąże się z wyrażaniem wartości: "Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, jedność organizacyjna" (pozycja Nr 3 UPF), "Rozsądny entuzjazm, współpraca" (11 PF) i "Oddanie, wierność, lojalność wobec firmy" (19 DPF).

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 aspołeczne ("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

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża w swoim zachowaniu ta osoba? (pytanie dotyczące każdego członka grupy z osobna)**

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

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

7 UNB Skrajny indywidualizm, opór wobec przełożonych (za dużo)

Niektóre osoby pielęgnują te wartości z powodu swoich wcześniejszych doświadczeń. Takim osobom nie trzeba wiele, by w swoim zachowaniu zaczęły te wartości manifestować. Ale, jeśli w grupie lub w organizacji nadaje się nadmierne znaczenie władzy i wartościom autorytarnym, to ten sposób zachowania może się upowszechnić.

Zachowania korespondujące z tymi wartościami mają na celu ochronę samego siebie przed przełożonymi oraz przed wszelkimi przejawami przeciętności. Zachowania takie mogą przybierać formę wymądrzania się czy kreowania się na osobę fascynującą, zdumiewającą albo szokującą, niekonwencjonalną lub intrygującą. Osoby, które tak się zachowują, mogą również w nieskrępowany sposób okazywać pogardę dla pozostałych członków zespołu, których uważają za "dziecinnie ugrzecznionych" oraz zależnych i uległych wobec przełożonych. Równocześnie osoby te mogą chcieć atakować przełożonych, by sprowokować ich do obrony zwykłych, bardziej podporządkowanych członków zespołu.

Jeżeli w grupie lub w organizacji wystarczająca ilość członków (zwłaszcza tych, którzy sprawują władzę) zorientuje się w sytuacji i zdyskredytuje przesadne reakcje po obu stronach konfliktu, to takie demaskujące działanie może załagodzić sytuację.

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

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

Boją się zaufać zbyt komukolwiek. Obawiają się, że poprzez bliskość z innymi zostaną sprowadzeni do przeciętności, że będąc "niewidocznymi w tłumie" zostaną pominięci w awansie oraz, że zaciagną 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.

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.

23 DNB Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku (za dużo)

Jeżeli dużo osób w grupie lub w organizacji nadaje przesadne znaczenie tym wartościom, może to świadczyć o tym, że nie są oni przekonani do niektórych wyznaczonych celów i obowiązujących procedur - i dlatego szukają alternatywy. Nie znaczy to, że w całej organizacji szerzy się powszechna aura pesymizmu, ale nie jest to wykluczone.

Może być i tak, że zachowanie niektórych osób lub grup świadczy o odcięciu się zarówno od wspólnych zadań, jak i od pozostałych członków grupy. Może się to przejawiać poprzez: porzucanie obowiązków, próby odejścia z grupy, nieobecność w pracy, albo przez pracę powolną i nieefektywną, nieuczestniczenie we wspólnych działaniach, okazywanie niezadowolenia i przygnębienia, przez roztargnienie lub zbyt nie zaangażowanie innymi problemami. Na taką słabą motywację mogą wpływać różne czynniki wewnątrz i na zewnątrz grupy. Są nimi z pewnością: zmęczenie, zbyt wysokie wymagania, niepowodzenie lub lęk przed porażką, brak akceptacji celów grupowych, a także przekonanie, że są one nieosiągalne lub, że zaangażowane środki są niewystarczające.

Przynajmniej część z tych czynników można prawdopodobnie rozpoznać i usunąć. Jednak z tymi, które są zależne od osobowości poszczególnych jednostek niewiele da się zrobić. Można, co najwyżej okazać gotowość do udzielenia tym osobom wsparcia oraz poszukać pomocy poza grupą.

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.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości wyraża w swoim zachowaniu ta osoba? (pytanie dotyczące każdego członka grupy z osobna)**

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

25 DPB Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym (za dużo)

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

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