

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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

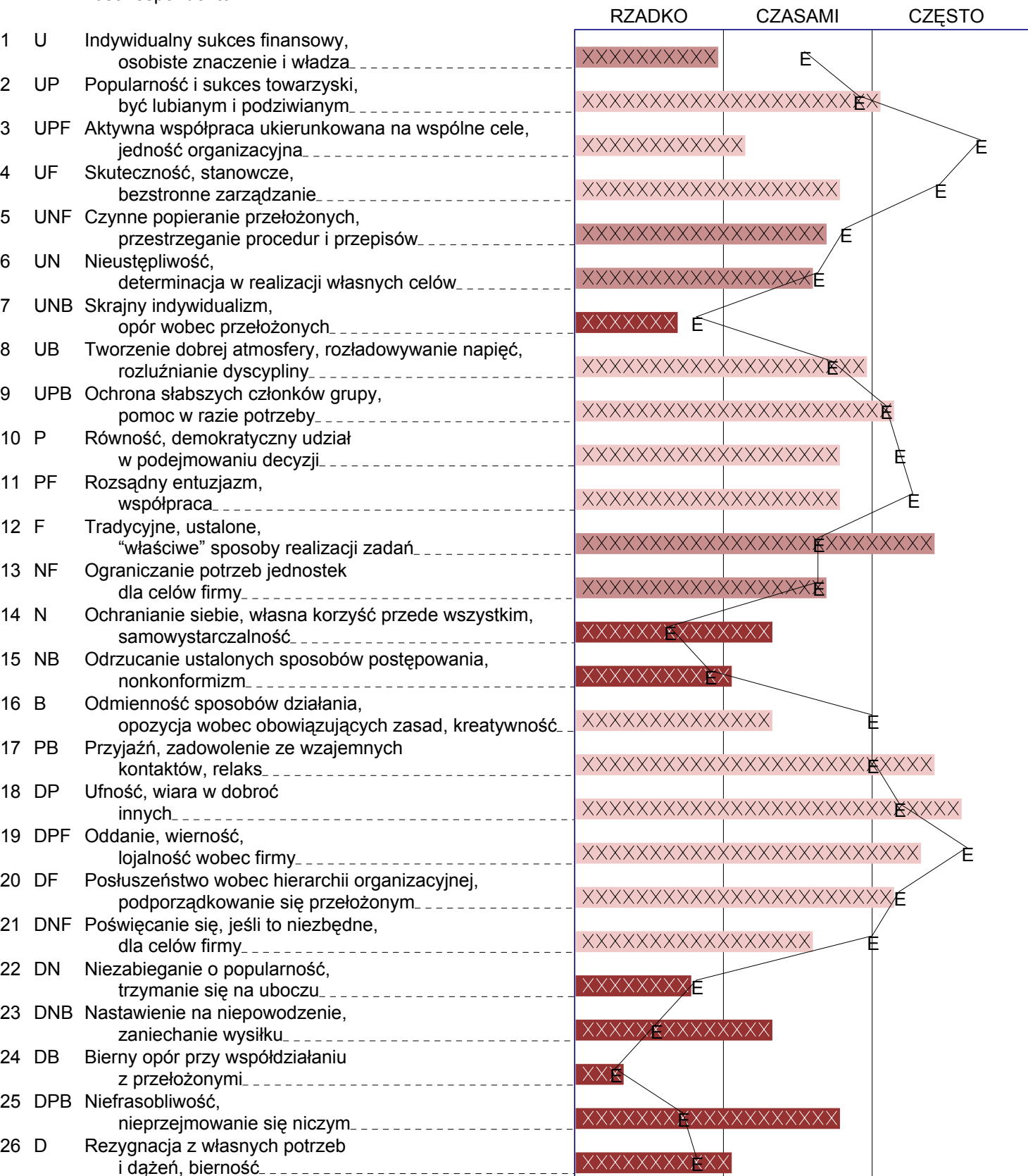
Typ: PF

Współrzędne położenia: 0.1U 5.2P 2.9F

Ilość respondentów: 12

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:

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

Z dokonanej przez pozostałych członków grupy oceny Twoich zachowań można wnosić, że przywiązujesz właściwą wagę do tych wartości. Wzajemna sympatia i podziw są przecież jednymi z najważniejszych nagród, jakimi można obdarowywać się w grupie. Wzajemność dawania i brania jest bardzo ważna - to umiejętność zarówno obdarowywania innych, jak i odbierania nagród psychologicznych. Zbyt silna potrzeba tego, by być podziwianym oraz zbyt słaba tendencja do okazywania podziwu innym może osłabiać solidarność grupy. Atmosfera wzajemności i równości silnie wzmacnia poczucie jedności w zespole. Na podstawie optymalnego wyniku oceny Twoich zachowań można przypuszczać, że najpewniej posiadasz umiejętność budowania zdrowych relacji, opartych na wymianie. 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)

Jesteś postrzegany jako osoba, która wyraża te wartości w stopniu optymalnym. Najwyraźniej potrafisz odpoczywać i regenerować siły po okresach bardziej intensywnej pracy. Choć tę zdolność powinni posiadać wszyscy członkowie zespołu, to przecież nie każdy ją opanował. 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. To umożliwia grupie odzyskanie szerszej perspektywy, przeżycie satysfakcji ze wspólnego przebywania - i odbudowanie jedności potrzebnej do wznowienia dalszych wysiłków. Prawdopodobnie pełnisz w swoim zespole ważną funkcję pomagając mu przechodzić przez wszystkie fazy tego procesu.

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.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (optymalnie)

Czy można wątpić w to, że przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów i relaks przyczyniają się do solidarności grupowej? Te wartości wyrażasz w sposób optymalny. Dla większości zespołów problemem jest znalezienie właściwej równowagi pomiędzy tymi właśnie wartościami a tymi, które są silniej związane z realizacją zadań. W grupach biznesowych, a dzieje się tak z różnych powodów, wartości związane z realizacją zadań stają się wartościami wiodącymi. Tym samym niszczą zasady współpracy. Może uda Ci się wpłynąć na wzrost elastyczności grupy. Ta elastyczność jest niezbędna po to, aby umiejętnie wyrażać raz jeden, a raz drugi zestaw wartości. One wzajemnie sobie przeczą, lecz umiejętność ich pogodzenia jest dla zespołu bardzo istotna.

18 DP Ufność, wiara w dobroć innych (optymalnie)

Nie jest łatwo tak po prostu "zdecydować się" na zaufanie do innych: w grupie zależy ono w decydującym stopniu od tego, czy jej członkowie rzeczywiście potrafią wzbudzić zaufanie do siebie. Na szczęście zdarza się i tak, że niektóre osoby są ufne z natury. Wydaje się, że jesteś taką osobą. Taka postawa jest bardzo przydatna, do neutralizowania tych, którzy są z natury nieufni. A zaufanie jest fundamentem solidarności grupowej. Twój wkład we wzajemne zaufanie panujące wśród członków zespołu jest bardzo istotny.

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

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

Powyższe wartości wyrażasz w stopniu optymalnym. Wcale nie jest łatwo kłaść odpowiedni nacisk na wartości związane z posłuszeństwem. Większość ludzi sądzi, że podporządkowanie się innym jest trudne, a prawie nikt tego nie lubi. Wiele osób uważa, że nadmierne posłuszeństwo może być niebezpieczne, a bezkrytyczne podporządkowanie się jest nawet na granicy moralności. Stosunek do tych spraw zasadniczo zależy od ogólnego nastawienia do przywódcy, którego postrzega się jako lidera dobrego albo złego. To oczywiste, że dobra koordynacja działań w jakiegokolwiek większej instytucji (tam gdzie dialog i porozumienie nie przychodzą łatwo) zależy przede wszystkim od stopnia posłuszeństwa wobec rozsądnych poleceń. Wydaje się, że osiągnąłeś taki poziom posłuszeństwa, który większość ludzi uważa za optymalny dla skutecznej pracy zespołowej.

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

żadną z wartości.

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

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

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

Skupione na zadaniach, świadome i demokratyczne przywództwo wymaga wyrażania tych wartości. Wartościom tym nadają właściwego znaczenia: akceptacja zadań zespołowych, optymizm co do ich pomyślnej realizacji, przyjazna postawa wobec innych, a także uznanie dla przełożonych. Jest ważne, że nie tylko przywódca, lecz każdy, kto przejawia taką postawę przyczynia się tym do dobrej współpracy. Oczywiście na tyle, na ile pozwalają na to okoliczności.

Jeżeli jednak uważasz, że dla polepszenia pracy zespołowej Twojej grupy konieczna jest zmiana warunków w jakich ona działa, to być może pomogło by ujawnienie Twoich spostrzeżeń i przedyskutowanie ich z innymi. Może się również okazać, że potrzebne jest takie ponowne zdefiniowanie lub zaprojektowanie zadań, by ich realizacja przebiegała bardziej pomyślnie - więcej działań szkoleniowych czy więcej czasu na wzajemne poznanie się i akceptację wśród członków zespołu. Zmiana stylu kierowania na wyższych szczeblach zarządzania - może się również okazać niezbędna.

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

Przywódcy lub członkowie zespołu, wyrażający w swoim zachowaniu niedostatek tych wartości wpływają w sposób dezorganizujący na pozostałych. Ci z kolei odczuwają, że marnowany jest ich czas i możliwości. Czas jest niezwykle cenny w każdej grupie, 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 i bezcelowymi procedurami. Wszyscy członkowie zespołu powinni brać udział w dobrym zarządzaniu i doceniać je.

Jeżeli inni dostrzegają w Twoim zachowaniu niedostatki tej wartości, to warto przedyskutować to z nimi otwarcie. Być może wyniosłeś z przeszłości złe doświadczenia związane z autorytarnym zarządzaniem i dlatego jesteś przeczulony na wszelkie formy kontroli. A być może zmiany wymaga aktualny styl zarządzania.

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").

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

Jest wiele przyczyn niedoceniań 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 współpracy 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.

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

Zawsze znajdzie się parę osób żywotnie zainteresowanych zachowaniem istniejącego stanu. Ale prawie wszyscy, nawet ci najbardziej niezadowoleni z aktualnej sytuacji, wykazują postawy zachowawcze. Każda zmiana wymaga bowiem wysiłku i wcześniej czy później dotknie każdego z członków grupy. Zmiany zmuszają do podjęcia nowych ról, do weryfikacji wzajemnych relacji, wywołują też oczywiście nowe antagonizmy.

Co więcej, wyzwolenie inwencji twórczej i wprowadzenie lepszych, nowych sposobów działania jest zadaniem niezmiernie trudnym. Zdarza się, że szczególnie kreatywne są te osoby, których byś o to nie posądzał. Jeżeli inwencja twórcza interpretowana jest w grupie jako przejaw interesów jednostki albo też podgrupy, to takie postawy będą najpewniej dezawuowane przez pozostałych członków zespołu.

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

Jednak nie da się przeprowadzić wszystkich zmian naraz. Dobrze jest je wprowadzać stopniowo, krok po kroku. Kierunki zmian powinny zostać wypracowane przez całą grupę, ponieważ w jakimś stopniu będą dotyczyć każdego. Trudno nie dostrzec korzyści płynących ze wspólnego podejmowania decyzji - tym bardziej, że pewne zmiany można przeprowadzić w zespole tylko w ten sposób.

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

Prawdopodobnie u większości ludzi potrzeba poświęcania się wzbudza negatywne emocje. Jednak w życiu każdej grupy zdarzają się momenty, kiedy dla uniknięcia poważnych problemów konieczny jest nie lada wysiłek, a nawet poświęcenie się. Zdecydowana większość członków grupy zdolna jest zaakceptować taką sytuację - o ile nie wymaga się od nich nadmiernych wyrzeczeń - a także wtedy, gdy mają przeświadczenie o istnieniu wyższej konieczności, lub gdy takie sytuacje są tymczasowe. Jeżeli ta wartość nie jest akceptowana nawet w tych wyjątkowych okolicznościach, to oznacza to duże wyobcowanie poszczególnych członków zespołu. Jest niezmiernie ważne, aby szczegółowo przeanalizować powody takiej sytuacji.

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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 rozrywany 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:

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

Ten zestaw wartości może być pomocnym instrumentem motywacyjnym pod warunkiem jednak, że jest połączony z celami grupowymi i innymi wartościami związanymi ze skuteczną pracą zespołową. Niski poziom tych wartości może świadczyć o braku motywacji do jakiegokolwiek wysiłku. Może również być odzwierciedleniem obowiązujących w grupie zasad "nie wychylaj się" i "nie wyróżniaj się w tłumie", które mogą uniemożliwiać zaistnienie efektywnego przywództwa. Taka sytuacja może być groźna, zwłaszcza w momentach kryzysowych.

Skuteczna praca zespołowa wymaga odpowiedniego systemu nagradzania. Taki system wzmacnia indywidualną motywację. Czyni to poprzez stosowanie awansu, wzrostu wynagrodzenia, lub wykorzystuje inne formy wyrażenia uznania dla zasług jednostki. Czy z Twojego zespołu odchodzą ludzie? Czy u członków zespołu obserwujesz wzrost apatii? Czy trudno jest pozyskać do zespołu nowych członków? Powodem tych zjawisk w grupie może być brak uznania dla indywidualnych zasług.

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 jedynomyślności w grupie. Boją się zaufać zbyt komukolwiek, obawiają się przeciętności, zablokowania możliwości awansu oraz zaciągania zobowiązań, których sobie nie życzą. Ich zachowanie wydaje się nieprzyjemne, 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.

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

Jeżeli inne osoby w grupie uważają, że nie podejmujesz wysiłku bo unikasz pewnych problemów i ustalonych sposobów działania, to dzieje się tak być może dlatego, że izolujesz się od grupy chcąc tym samym dać do zrozumienia, że zespół postępuje źle, i że należy zmienić kierunek działań.

Może być i tak, że Twoje zachowania, świadczą o odcięciu się zarówno od wspólnych zadań, jak i od innych członków grupy. Odcięcie to manifestujesz być może 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 zaabsorbowanie 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. Możesz się naprawdę bardzo przysłużyć swojej grupie, a tym samym pomóc sobie - wskazując na przyczyny braku motywacji i powodując odpowiednie działania w zespole. Jeżeli jednak Twoja niska motywacja nie jest spowodowana sytuacją w grupie, to pozostali członkowie zespołu, poza okazaniem wsparcia, prawdopodobnie niewiele mogą Ci pomóc.

25 DPB Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym (za dużo)

W większości zespołów silnie skoncentrowanych na zadaniu, te wartości - o ile się w ogóle ujawniają - najczęściej przybierają postać silnego pragnienia, by odpocząć po dobrze wykonanej pracy. Członkowie zespołu wyobrażają sobie wówczas przyjazną, bezpieczną atmosferę, która odbudowuje siły w grupie, nie powodując przy tym utraty świadomości celu. Bardzo silne pragnienie wyrażania tych wartości może w rzeczywistości świadczyć o poważnym i przedłużającym się napięciu - oraz o potrzebie jego obniżenia. Ten problem może dotyczyć Ciebie. Ale może być również tak, że - wbrew uzasadnionym oczekiwaniom innych - wkładasz w zbiorowy wysiłek zbyt mało energii i zaangażowania.

Niewdzięczna, monotonna praca lub brak nadziei na zmianę sytuacji raczej powodują ucieczkę w świat osobistych fantazji niż wzrost zaangażowania we współpracę z innymi. W tej sytuacji niezłym rozwiązaniem może być zmiana stylu pracy.

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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

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

Report przygotowany dla: Pat Sample

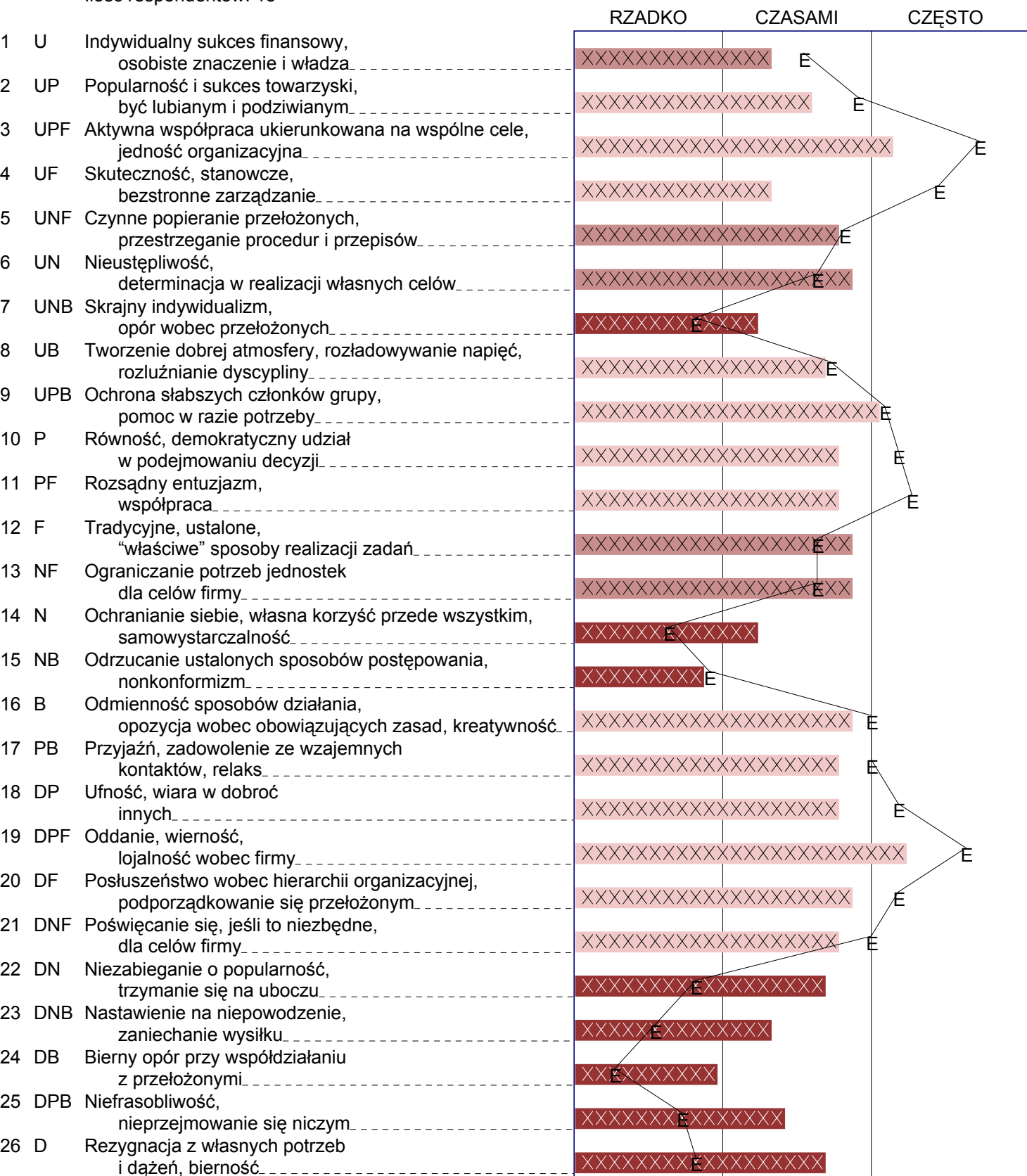
Typ: UŚR

Współrzędne położenia: 0.1U 2.3P 2.9F

Ilość respondentów: 13

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: *CTM

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: *CTM

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

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

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

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

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

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

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.

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości są obecnie wyrażane w zachowaniach Twojego 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 wewnętrznie niespójne, a nawet sprzeczne.

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

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (optymalnie)

Czy można wątpić w to, że "przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów i relaks" przyczyniają się do solidarności grupowej? Dla większości zespołów, grup i organizacji problemem jest znalezienie właściwej równowagi pomiędzy tymi właśnie wartościami, a tymi, które są silniej związane z realizacją zadań. W grupach biznesowych, a dzieje się tak z różnych powodów, wartości związane z realizacją zadań (te reprezentowane przez kierunek F na Diagramie i w wybranych pozycjach Wykresu) stają się wartościami wiodącymi (w stosunku do tych - związanych z kierunkiem P). Dominujące znaczenie nadawane tym wartościom niszczy zasady współpracy.

Na szczęście Wasza grupa (lub organizacja) najwyraźniej posiada ową życiodajną elastyczność, która pozwala umiejętnie wyrażać raz jedną, a raz drugą kategorię wartości - i choć są one ze sobą w opozycji, utrzymywać je we właściwej proporcji. Tę równowagę należy utrzymywać tak długo, aż we wszystkich grupach utrwali się naturalna zdolność do płynnego przechodzenia od jednego bieguna do drugiego oraz zniknie niebezpieczeństwo przywiązania nadmiernej wagi do któregośkolwiek z nich.

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

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

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

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

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

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

raczej niebezpieczeństwo wyczerpania potencjału zespołu.

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

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

żadną z wartości.

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

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

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

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

“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.

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

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

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

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

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

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

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za mało)

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

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

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

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

będzie rozwój umiejętności pracy zespołowej, czy też wymagane są bardziej gruntowne zmiany organizacyjne.

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

Najczęstszym powodem, dla którego takie wartości jak ufnosć 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 ufnosć pojawi się wtedy, kiedy udowodnimy sobie nawzajem, że na nią zasługujemy.

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

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

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

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

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:

żadną z wartości.

Wasza grupa lub organizacja przypuszczalnie nie kładzie zbyt dużego nacisku na te wartości, które bywają niezbędne dla skutecznej pracy zespołowej, choć z czasem mogą stać się dla niej niebezpieczne. Ale uśrednione wyniki nie odkrywają całej prawdy o Waszej grupie lub organizacji. Może zdarzyć się tak, że niektóre osoby odczuwają dyskomfort wynikający z tego, że do pewnych wartości grupa przywiązuje zbyt dużą wagę. Warto to zbadać.

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

żadną z wartości.

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

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

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

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

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

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.

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

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 zaabsorbowanie 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 - odmiennosć poglądów uznając za wartość samą w sobie (choć uważają, że opór należy okazywać pokojowo).

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

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

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

25 DPB Niefrasobliwość, nieprzejmowanie się niczym (za dużo)

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

Bez względu na to, czy taka ocena sytuacji jest właściwa i uzasadniona, to nadmierne wyrażanie tych wartości może świadczyć o przedłużającym się i związanym z obecną sytuacją poważnym 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.

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

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

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

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

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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

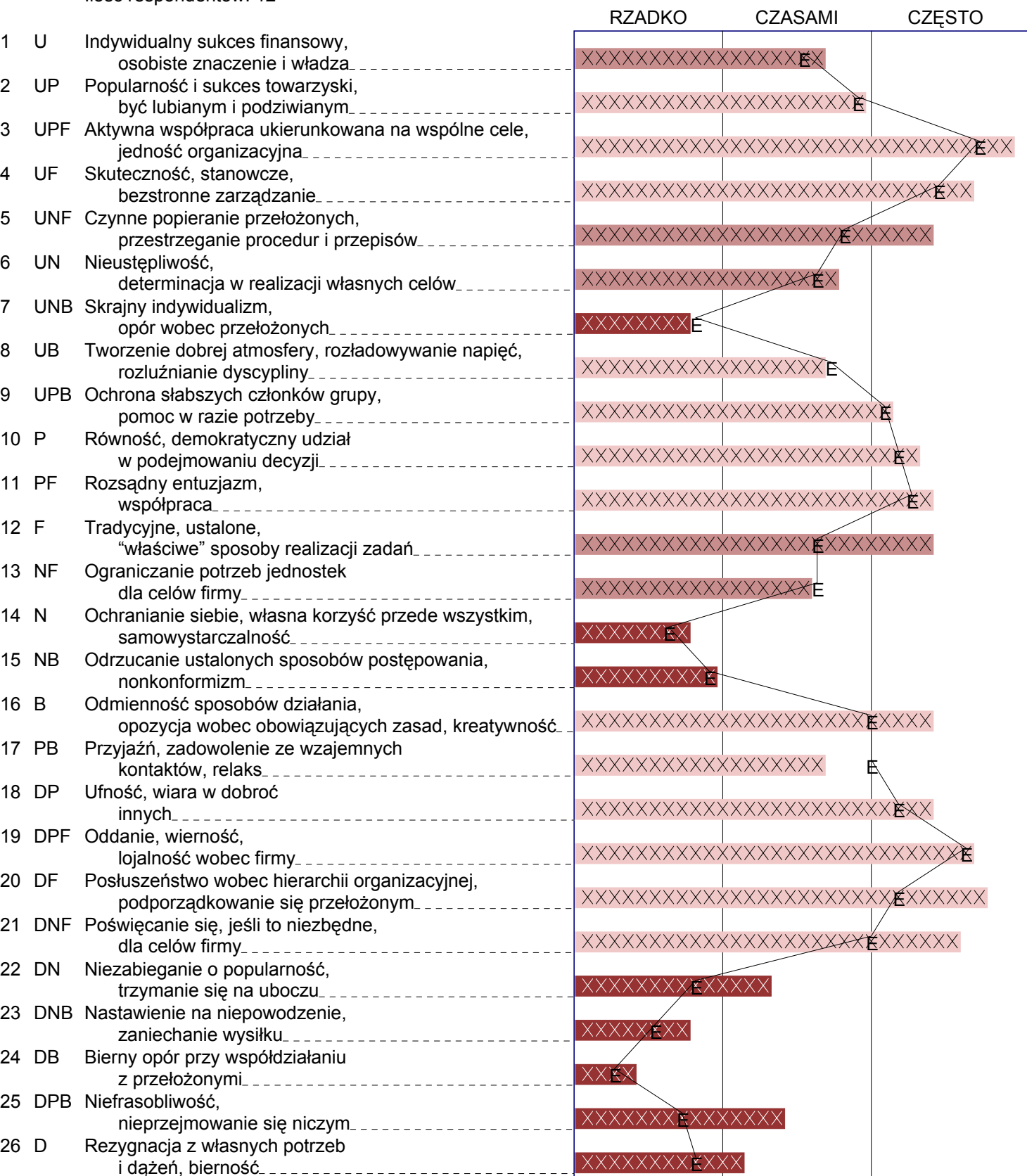
Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.7U 5.6P 8.1F

Ilość respondentów: 12

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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 powinny być w przyszłości wyrażane przez Twój zespół, aby był on możliwie najbardziej efektywny?**

Raport przygotowany dla: Pat Sample

Typ: PF

Współrzędne położenia: 2.5U 7.3P 7.8F

Ilość respondentów: 13

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności

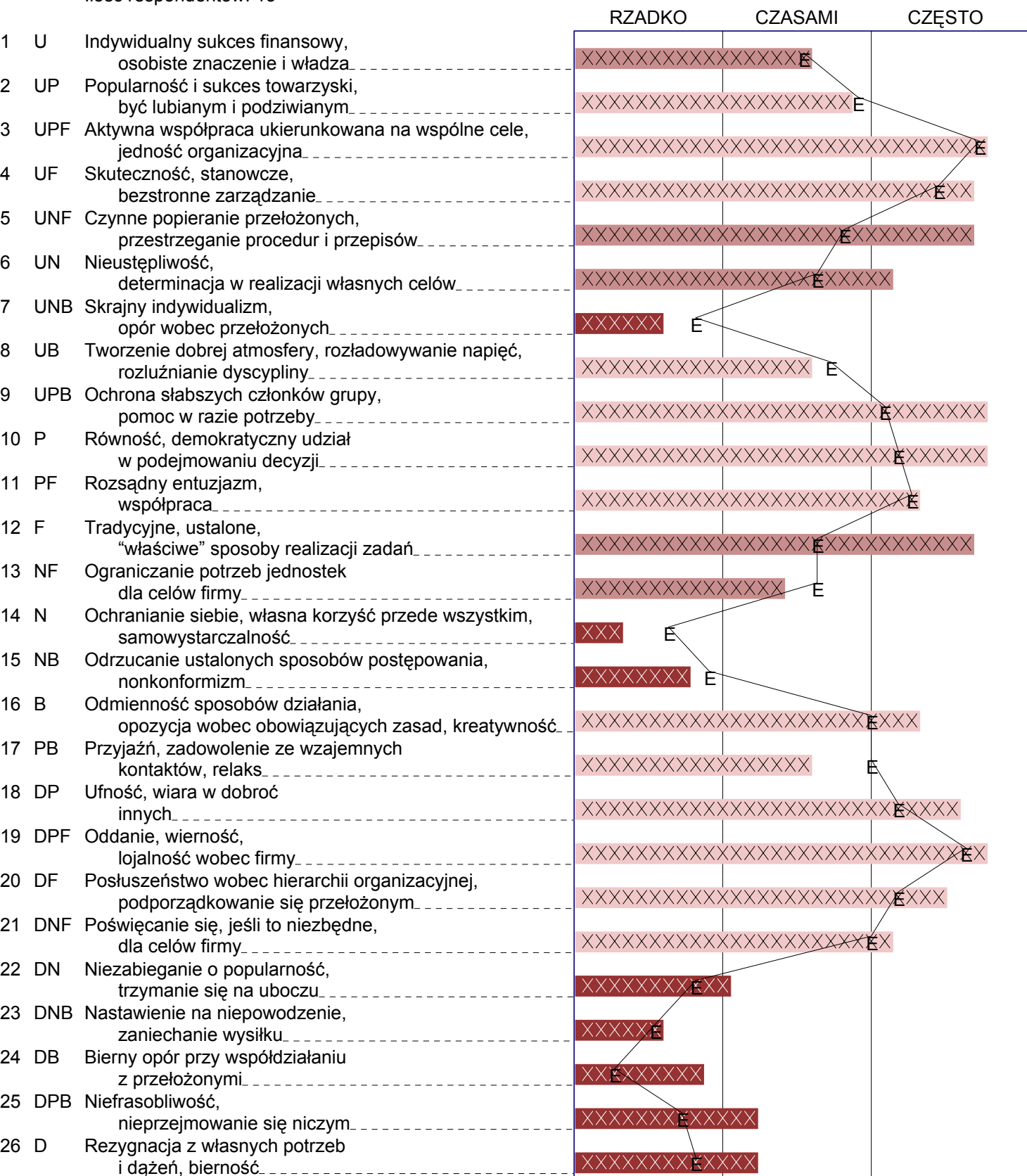


Diagram Indywidualny
Indywidualne i organizacyjne wartości
Utworzony na podstawie odpowiedzi udzielonych wyłącznie przez: YOU

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

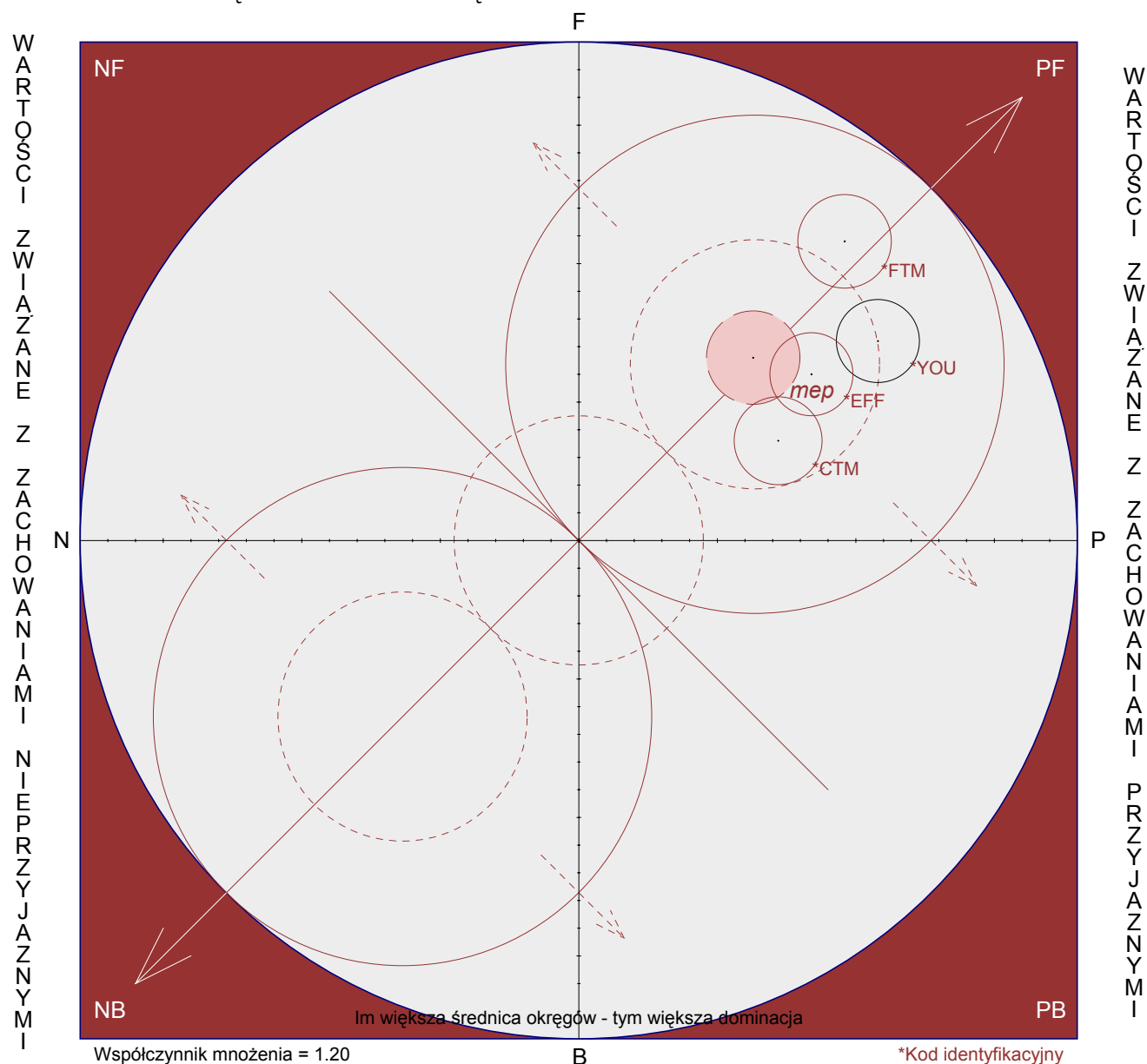
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Wyobrażenia o osobach	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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: *FTM

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: *EFF, i *CTM

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.

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

Wyobrażenie na temat: *YOU

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.

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

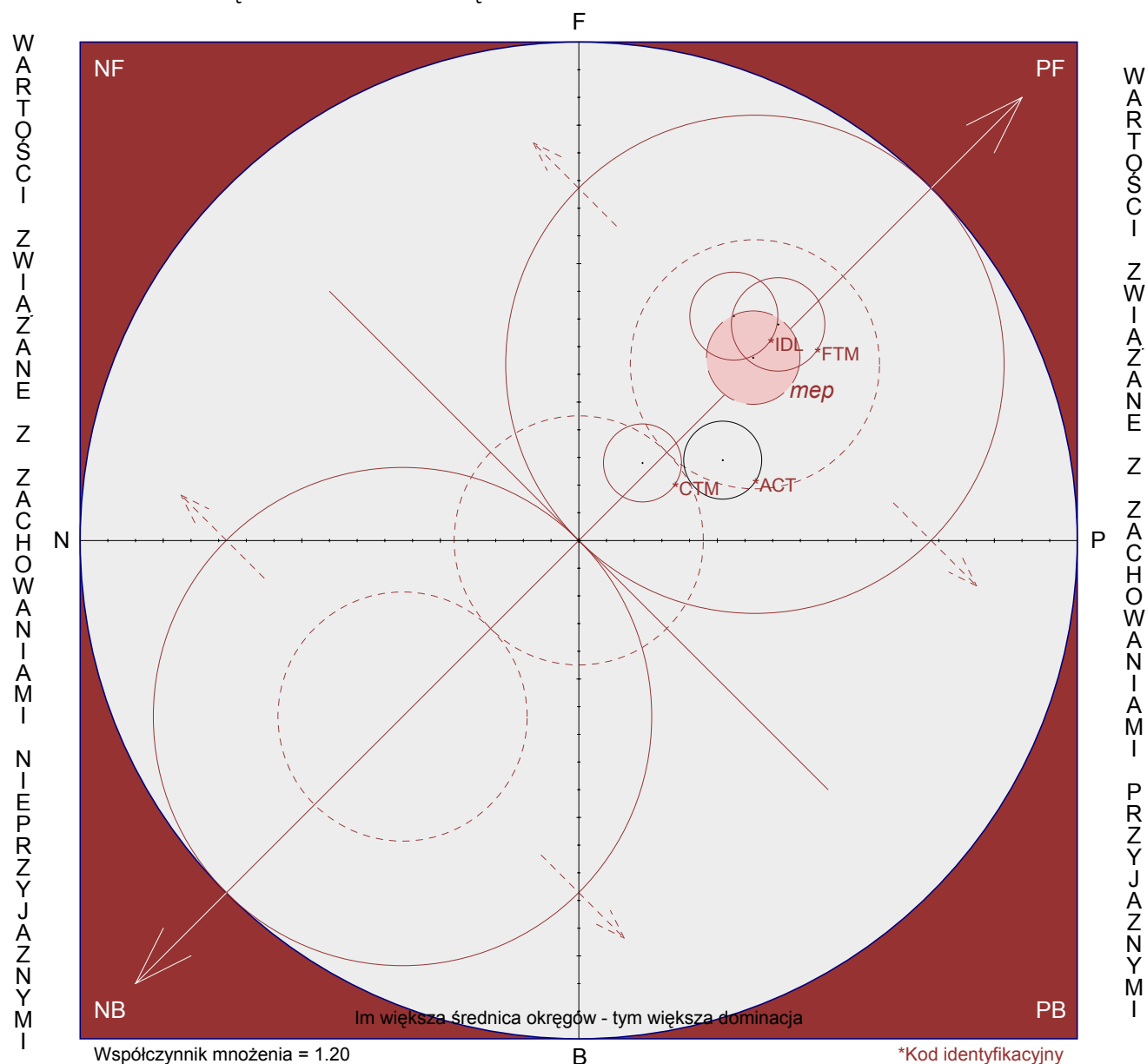
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Wyobrażenia o osobach	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Doskonalenie Pracy Zespołowej
Prezentuje SYMLOG Consulting Group
March 23, 2009

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: *CTM

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Autor Raportu nie podaje szczegółowej charakterystyki, ponieważ uzyskany wynik znajduje się w "Obszarze Wahania".

Ostateczne położenie wyniku, określone na podstawie uśrednionych odpowiedzi, znajduje się w pobliżu punktu przecięcia głównych osi Diagramu. Nie można powiedzieć, aby którykolwiek z wymiarów opisywał

charakter otrzymanego wyniku. Według kryteriów konstruowania niniejszego Raportu otrzymany wynik nie jest jednoznaczny. Mogło zdarzyć się tak, że respondent nie miał klarownego wyobrażenia na temat, na który się wypowiadał. Mogło być i tak, że respondent miał klarowne wyobrażenie badanego aspektu, ale jego ocena była ambiwalentna, tzn. poszczególne jednostkowe wyniki "wyzerowały się" dając w rezultacie takie właśnie położenie uśrednionego wyniku na Diagramie. Może być i tak, że przedmiot badania zachowuje się w sposób sprzeczny i niejednoznaczny w odbiorze.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *IDL

Opis ogólny

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

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

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:
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.