

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

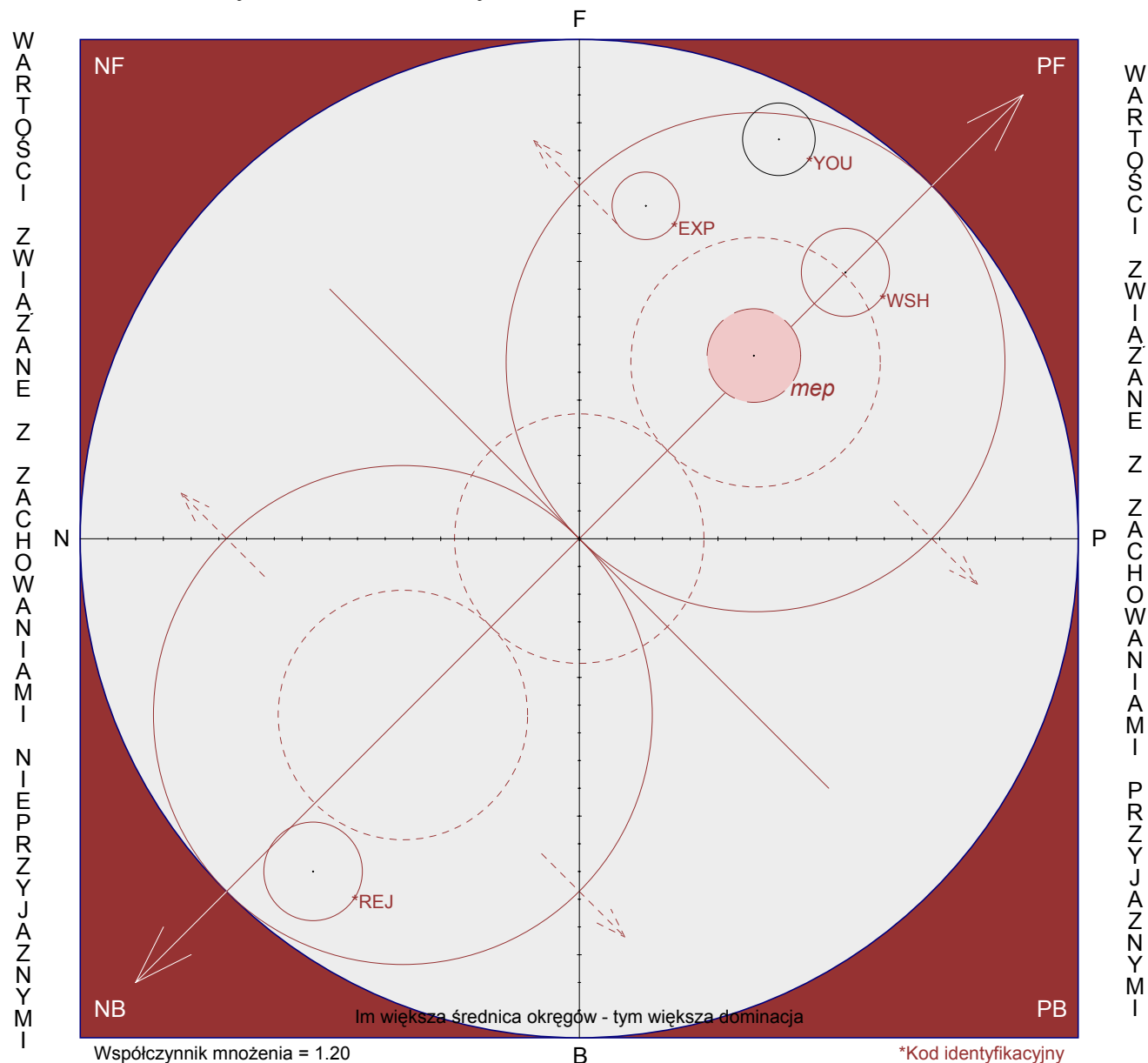
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Wyobrażenia o osobach	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
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: *REJ

Opis ogólny

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

Te wartości są często wyrażane poprzez rzeczywiste lub symboliczne ataki zmierzające do ośmieszenia tych członków grupy, których charakteryzują postawy uległej zależności i podporządkowania się. Towarzyszy temu kreowanie się na osobę fascynującą, zdumiewającą, szokującą albo też niekonwencjonalną, intrygującą i tajemniczą. Wszystko po to, by zwrócić na siebie uwagę i zyskać podziw ekstrawaganckimi i egocentrycznymi

manierami, sposobem ubierania się i mówienia. Takie osoby dają swym zachowaniem do zrozumienia, że pozostali członkowie grupy, lub przynajmniej niektórzy z nich są dla nich "mięczakami" pozbawionymi wyrazu i "kręgosłupa".

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

Wyobrażenie na temat: *WSH

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: *EXP

Opis ogólny

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

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

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: *Tradycyjne, ustalone, "właściwe" sposoby realizacji zadań, rozsądny entuzjazm, współpraca.*

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

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

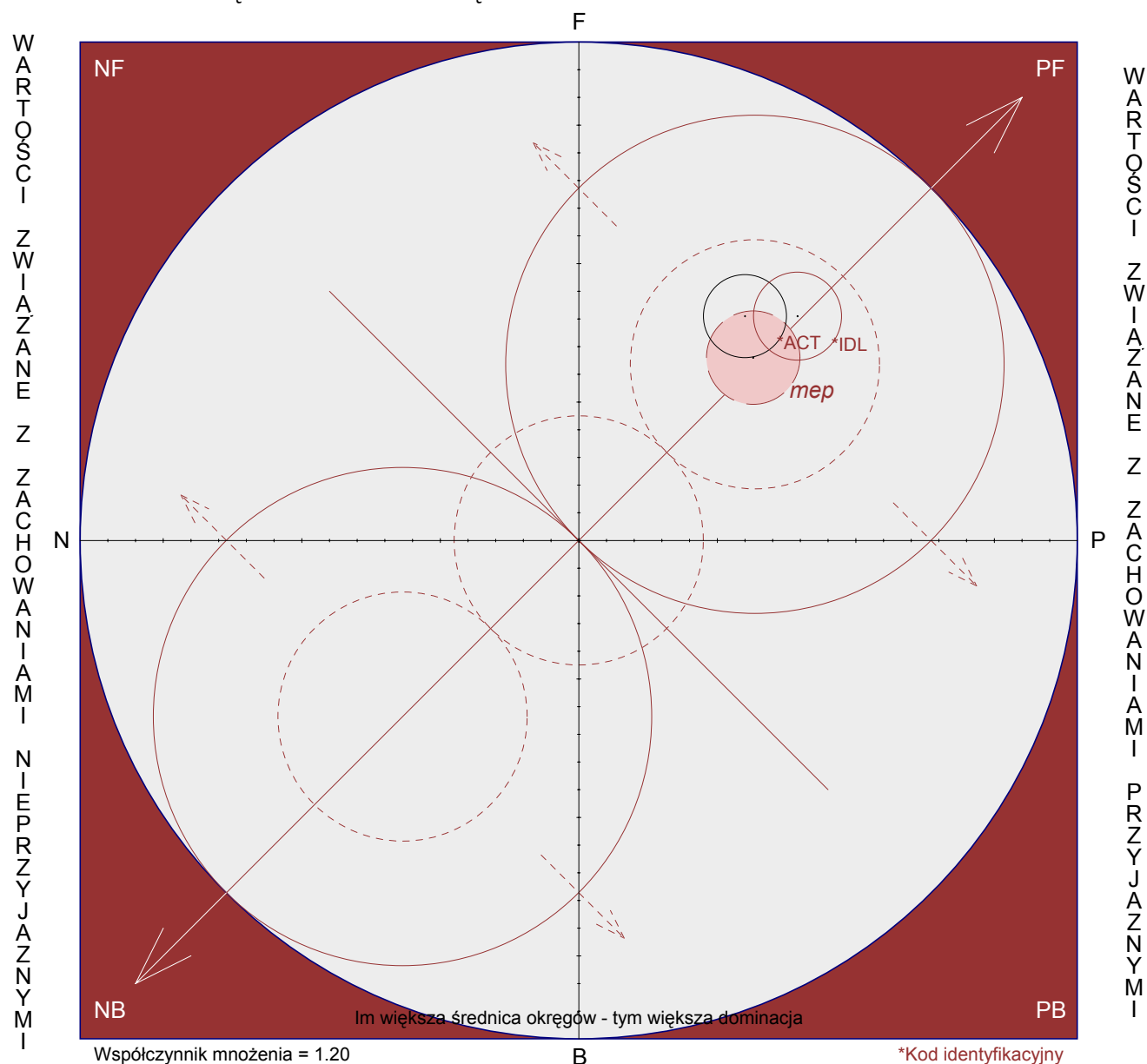
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Wyobrażenia o osobach	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

Raport Bales'a

O Raportach Bales'a służących do interpretacji Diagramu

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

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

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

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

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

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

Wyobrażenie na temat: *IDL

Opis ogólny

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

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.

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.

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.

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample

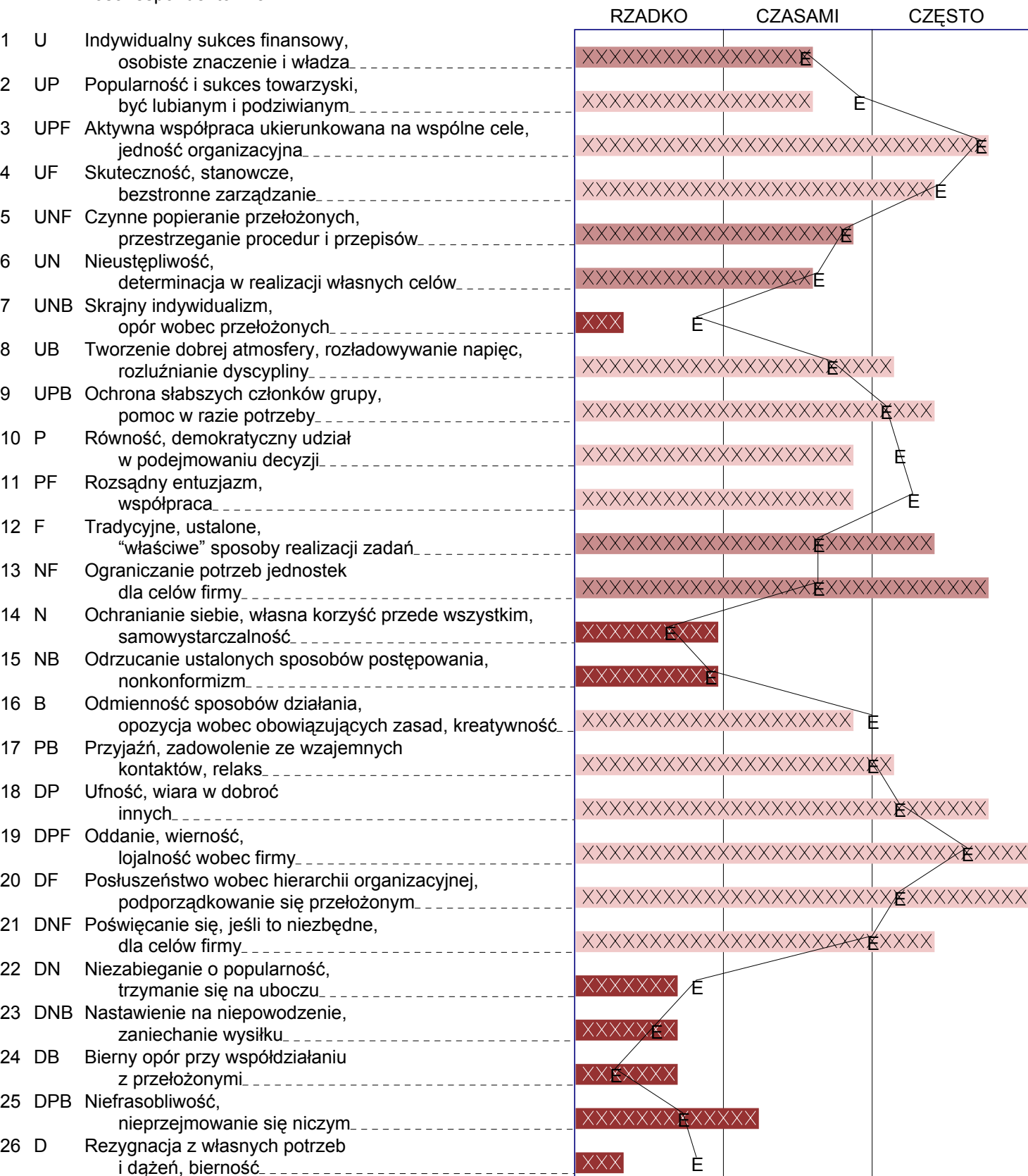
Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.2U 6.0P 8.2F

Ilość respondentów: 5

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.

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

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

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

4 UF Skuteczność, stanowcze, bezstronne zarządzanie (optymalnie)

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

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.

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

To, że wyznajesz zasadę równości jest jednym z większych skarbów Twojego zespołu. Tak jak wszyscy, zapewne i Ty zdajesz sobie sprawę, że ideału całkowitej równości nie da się zrealizować. Prawdopodobnie wiesz także (choć nie zawsze to okazujesz), że jeśli 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. Twoja troska o te wartości znakomicie przyczynia się do wzrostu zaangażowania członków w działania zespołu i umacnia jego solidarność.

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

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

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.

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.

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

Miernikiem lojalności i oddania jest gotowość, by w sytuacji wyjątkowego napięcia poświęcić swoje korzyści dla zespołu lub organizacji. Ta postawa jest bardzo cenna w skutecznej pracy zespołowej. Do "samopoświęcenia" powinno się jednak nawoływać jak najrzadziej. Występowanie takich postaw w zespole bynajmniej nie świadczy o dobrym przywództwie czy zarządzaniu - stwarza raczej niebezpieczeństwo wyczerpania potencjału zespołu. Widać wyraźnie, że w stopniu optymalnym wyrażasz gotowość do wyrzeczeń. Może to wynikać z faktu, że przywódca Twojego zespołu postępuje rozsądnie i nie wymaga nadmiernego poświęcania się.

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

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

Dla skutecznych zespołów to bardzo charakterystyczna wartość. Ale w skrajnych przypadkach może jej towarzyszyć nadmierna uległość, brak inicjatywy i słabe komunikowanie się. Te postawy utrudniają koordynację działań zespołowych, a w niektórych przypadkach mogą wiązać się z brakiem umiejętności obiektywnej oceny innych. Jeśli przez członków swojej grupy jesteś odbierany, jako osoba kładąca wyjątkowo silny nacisk na tę kategorię wartości, to być może powinieneś rozważyć, która z powyższych cech rzeczywiście opisuje Twoje zachowanie. Być może powinieneś także przyjąć w swoim zespole postawę bardziej niezależną i bardziej aktywną.

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

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

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

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

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

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 osiągniętych 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.

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 rozrywanym przez istniejące w grupie podziały, popadniesz wreszcie w jedną z tych skrajności.

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

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

W sytuacjach kryzysowych nacisk na ten właśnie zestaw wartości jest normalną reakcją. Natomiast niebezpieczeństwo polega na tym, że możemy przywiązywać do tych wartości zbyt dużą wagę zamiast sięgnąć po rozwiązania bardziej gruntowne. A to może spowodować przekroczenie granic ludzkiej odporności na stres. Jeżeli utrzymywanie ograniczeń będzie trwać zbyt długo, to motywacja do działań drastycznie spadnie, a z powodu napięcia pojawią się w grupie następne problemy: zmęczenie, poczucie wyobcowania albo bezsensowności działań, niechęć do przełożonych, a wreszcie widoczny, nieodwracalny rozpad zespołu.

Ograniczanie przez dłuższy czas indywidualnych potrzeb członków grupy jest zabiegiem niebezpiecznym. Wtedy jakość życia i poziom nagradzania są w zespole tak niskie, że - pomimo najlepszych intencji - grupie nie starcza sił do dalszego poświęcania się. Skutkiem tego może być niechęć do konieczności ograniczania indywidualnych potrzeb.

W takiej sytuacji najlepszym lekarstwem jest polepszenie, w miarę możliwości, ogólnej sytuacji grupy w środowisku, w którym funkcjonuje. Jeżeli nie sposób usunąć istniejące zagrożenia, to należy rozważyć inne strategie, np. reorganizację pracy, przemieszczenie zasobów itp.

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

żadną z wartości.

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

Przypuszczalnie przywiązujesz wystarczająco dużą wagę do wartości, które bywają dla skutecznej pracy zespołowej niezbędne, choć z czasem mogą stać się dla niej niebezpieczne. Ale uśrednione wyniki nie odkrywają całej prawdy o Tobie. Może zdarzyć się tak, że niektóre osoby odczuwają dyskomfort wynikający z tego, że do pewnych wartości przywiązujesz zbyt małą wagę. Warto to zbadać.

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:

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: *IDL

Raport przygotowany dla: Pat Sample
Rozwój Umiejętności Przywódczych—Twój Profil Przywódczy
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla: Pat Sample

Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.6U 7.9P 8.2F

Ilość respondentów: 5

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności

