

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

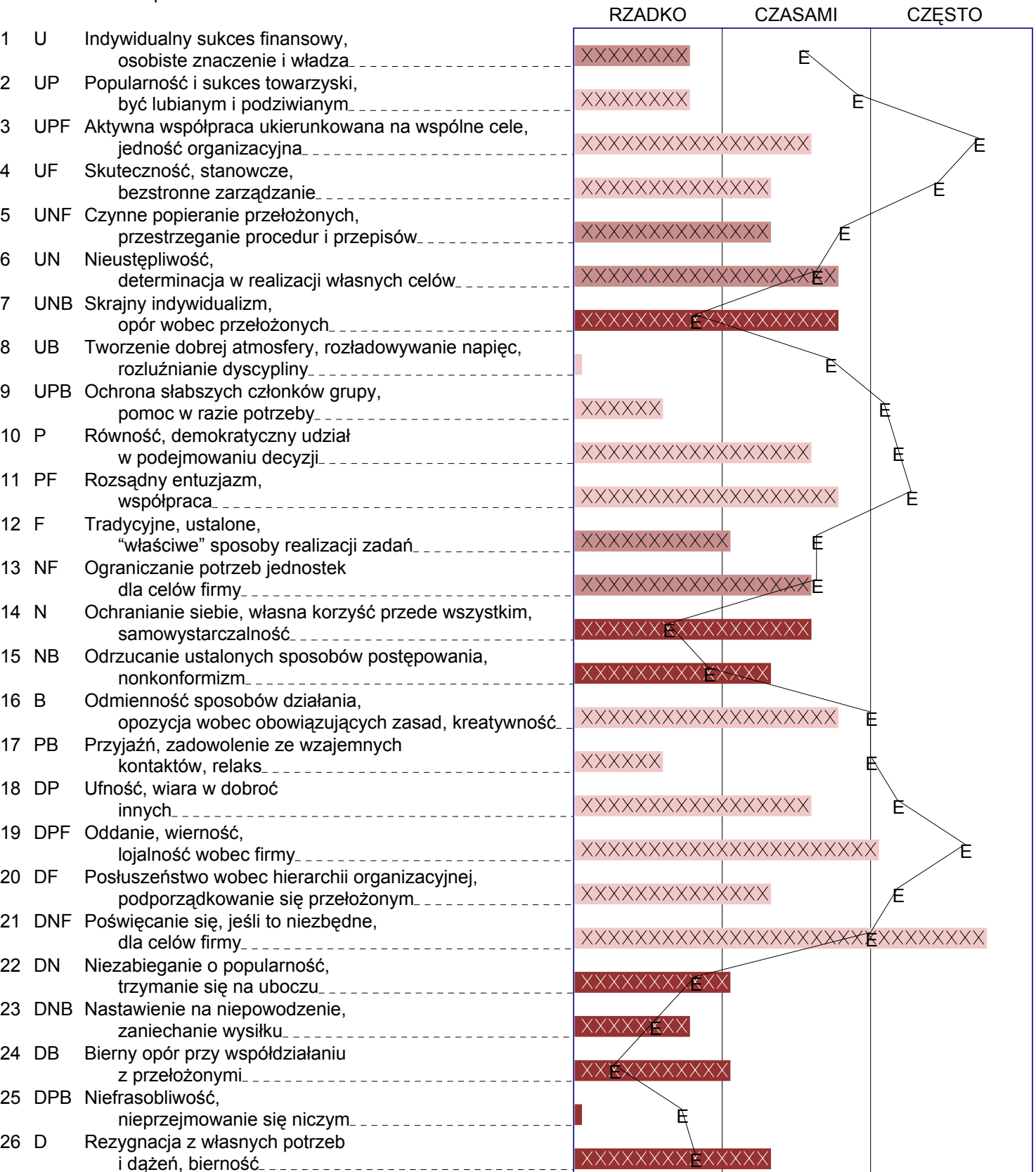
Typ: NF

Współrzędne położenia: 1.3D 2.8N 5.4F

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności

Ilość respondentów: 6



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

Analiza Wykresu dotycząca: *CTM

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

Raport Bales'a do Wykresu dotyczący: *CTM

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

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

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

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

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

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

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

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

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

Dla wielu bardziej zaangażowanych członków zespołu wartością nadrzędną jest potrzeba poświęcenia się dla celów firmy. Dzieje się tak zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Jeśli jednak takiej postawy wymaga się od zespołu zbyt długo, to jego motywacja drastycznie spada. Jeżeli według aktualnej oceny kładzie się w Waszej grupie lub organizacji silny nacisk na te wartości, to prawdopodobnie dlatego, że jej członkowie odczuwają, że zespół znajduje się w tarapatach.

W każdym razie, należy znaleźć jakieś skuteczniejsze i trwalsze rozwiązanie niż poświęcanie się. Błędem jest zbyt długotrwałe stosowanie tego środka.

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

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

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

Przy tym zestawie wartości uśredniony wynik, który opisuje organizację jako całość, jest niski. Jest tak mimo tego, że być może w organizacji istnieją zbiorowości osób lub grup, które potrafią czerpać zadowolenia z tych wartości. Taka sytuacja może rodzić uczucia zawiści i urazy u tych, dla których wyrażanie tych wartości bywa trudne. Natomiast umiarkowane, ale powszechne wyrażanie tych wartości w całej organizacji prowadzi zwykle do wzrostu zadowolenia i indywidualnego zaangażowania w pracę.

Jeżeli w całej organizacji spotyka się przyjazne, otwarte i bezpośrednie zachowania, świadczy to o właściwym ich rozpowszechnieniu i natężeniu. Jeżeli jednak, u niektórych osób lub grup występuje niedostatek takich zachowań, to świadczy to niestety o ich niezadowoleniu. Zmiana zasad organizacyjnych dotyczących statusu społecznego, posiadanych zasobów i kwalifikacji specjalistów oraz obowiązujących reguł współdziałania, uznawania zasług i nagradzania - powinna być poważnie wzięta pod uwagę.

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

Ten zestaw wartości jest widoczny i wzmacniany, jeżeli w organizacji powszechnie występuje przywództwo, które jest świadome, demokratyczne i zorientowane na zadania. W zasadzie ten rodzaj przywództwa może być do pewnego stopnia manifestowany przez każdego z członków organizacji. Kwestia przywództwa powinna dotyczyć nie tylko tych osób, które zajmują pozycję formalnych przywódców. Wartościom tym nadają właściwego znaczenia takie postawy jak: akceptacja zadań zespołowych, optymizm co do ich pomyślnej realizacji -- (obecny we wszystkich grupach w organizacji), przyjazna postawa wobec innych, a także okazywanie uznania dla kompetencji i uczciwości przełożonych.

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

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

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

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

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

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

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

Obawa o wyniki pracy, zwłaszcza spowodowana strachem przed porażką i przełożonymi, bardzo osłabia umiejętność rozluźnienia się. Objawia się wówczas przymus pracy, a potrzeba perfekcjonizmu zwiększa prawdopodobieństwo popełniania błędów.

Jeżeli w poszczególnych grupach, lub w całej organizacji występuje deficyt tych wartości, to należy dotrzeć do źródeł lęku i za wszelką cenę postarać się, by ten lęk zredukować. Dyskutując i szukając porozumienia wewnątrz grupy należy ustalić czas, miejsce i sposób odpoczynku, obniżania napięcia i dobrej zabawy. Wspólnie spędzone chwile w naturalny sposób pomogą w odbudowaniu i umocnieniu poprawnych i przyjaznych relacji pomiędzy członkami zespołu.

Jednak sprzecznością samą w sobie jest kontrolowanie czasu i sposobu rozluźniania się. Jeżeli w składzie Waszej grupy znajdują się jacyś żartownisie to - o ile tylko nie zachowują się oni niezdolnie - możecie uznać się za szczęściarzy.

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

We wszystkich organizacjach i grupach opieka, terapia, trening i szkolenie są niezbędnymi elementami skutecznego przywództwa. Dla dobrego zarządzania jest bardzo ważne, aby każdy członek grupy docenił rolę tych czynników. Jeżeli tych funkcji nie potrafi spełnić formalny, wyspecjalizowany zawodowo przywódca, niezbędne jest, aby wyłonił on i wspierał liderów społeczno-emocjonalnych, którzy przejmą tę rolę.

Najlepiej, aby oba rodzaje przywództwa realizowane były przez tę samą osobę. Ale podział funkcji pomiędzy dwóch różnych przywódców jest możliwy, a zazwyczaj wręcz nieunikniony. W każdym przypadku silna koalicja tych dwóch różnych od siebie typów przywództwa (o ile są to dwie różne osoby) jest przypuszczalnie jedną z najistotniejszych relacji w grupie lub w organizacji, umożliwiającą rozwój skutecznej współpracy.

W skład wielu zespołów wchodzi zwykle jedna, bądź dwie osoby szczególnie wyczulone na potrzeby innych oraz za wszelką cenę wprowadzające w grupie ciepłą aurę akceptacji. Taka aura kłóci się zazwyczaj z atmosferą wytężonej pracy i u niektórych może osłabiać poczucie obowiązku. Takie opiekuńcze osoby są często ignorowane, będąc utrapieniem dla przełożonych i dla szczególnie obowiązkowych członków grupy. Ten konflikt nie jest dla grupy tak oczywiście szkodliwy jak inne rodzaje konfliktów, ale z czasem może przybrać na sile.

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

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

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 grupie lub organizacji pojawia się następne pytanie: czy nagród wystarcza dla wszystkich, którzy na nie zasługują? Być może grupa otrzymuje zbyt mało wsparcia z zewnątrz. Dobrze jest się też zastanowić, czy wystarczającą nagrodą będzie rozwój umiejętności pracy zespołowej, czy też wymagane są bardziej gruntowne zmiany organizacyjne.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za mało)

Przyjaźń potrafi rozwijać się w sposób naturalny nawet w niesprzyjających warunkach, choć wymaga ona wzajemnych kontaktów i czasu spędzanego razem. Przyjaźń lepiej rozwija się pomiędzy ludźmi o podobnym statusie, a wspólne przeżycia i doświadczenia silnie ją cementują. Od momentu zawiązania się przyjaźni pozostaje ona naturalnym źródłem przyjemności i wytchnienia. Dopóki sprzyjają jej okoliczności to przyjaźń wzrasta w sobie i przybiera na sile.

Jeżeli w grupie nie ceni się przyjaźni to być może dlatego, że nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu. Być może członkowie grupy lub organizacji zbyt rzadko przebywają razem, są ograniczani zbyt dużymi różnicami w statusie, być może nie łączą ich też - tak naprawdę - żadne wspólne przeżycia.

Na samą przyjaźń i na możliwość jej rozwoju bardzo źle wpływają chroniczne podziały w grupie (albo w organizacji). Nie służą jej też ani odmiennosć wyznawanych przez członków zespołu wartości, ani też takie różnice osobowościowe, które sprzyjają podziałom. Przyjaźń jest fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej. Jeżeli mniejszościowe grupy w zespole wydają się poświęcać zbyt dużo czasu na cele towarzyskie i traktują obowiązki zawodowe drugoplanowo, to takie sytuacje mogą prowadzić do zwątpienia w sens przyjaznych zachowań w ogóle. Jeżeli tak się rzeczywiście dzieje, to trzeba znaleźć głębsze przyczyny niewłaściwego nastawienia tej grupy i je zlikwidować.

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

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

Najczęstszym powodem, dla którego takie wartości jak 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 dziać wtedy, kiedy większość członków grupy wyznaje pogląd, że światem rządzi "prawo dżungli" i dlatego należy walczyć o przetrwanie. Wtedy swoją grupę również postrzega się jak "dżunglę", a tych, którzy wierzą innym uważa się za naiwnych.

Bywają zespoły, w których zaufanie jest wartością absolutnie nadrzędną, i w których przetrwanie wszystkich zależy od każdego z osobna. Skuteczna praca zespołowa zależy od stopnia okazywanego sobie nawzajem zaufania. Brak tego zaufania jest czynnikiem destrukcyjnym i prowadzi do nawarstwiania się problemów.

Z sytuacją braku wzajemnego zaufania nie jest łatwo sobie poradzić. Prawdziwa 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.

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

Jeżeli w grupie istnieje niedostatek tych wartości, to być może dlatego, że u zbyt wielu jej członków podstawowym składnikiem osobowości jest skłonność do buntu. Jednak jest wysoce prawdopodobne, że - jeśli posłuszeństwo i podporządkowanie się autorytetom stanowi w Waszej grupie lub organizacji problem - powodem takiej sytuacji jest nadawanie przez przełożonych zbyt dużego znaczenia postawom posłuszeństwa. Jeżeli dojdzie do takiej sytuacji to ciężko jest ją zmienić. Przełożeni mogą wprawdzie dyscyplinować podwładnych używając instrumentów władzy, lub grożąc wyciągnięciem konsekwencji, ale taki nacisk spowoduje co najwyżej powierzchowne zmiany, a tak naprawdę doprowadzi do rozwoju buntowniczego "podziemia", postaw skrywanego oporu i różnego rodzaju uników.

Zasadnicza poprawa sytuacji będzie wymagała zmiany sposobu sprawowania władzy w grupie. To z kolei wymaga odbudowy solidarności w zespole lub w całej organizacji. Przełożeni mogą zostać ponownie zaakceptowani przez grupę, jeżeli są w stanie zmienić swój stosunek co do istoty i sposobu sprawowania władzy. Należy zawrzeć nowy "kontrakt społeczny", oparty na wspólnie uznawanych wartościach, które mają związek z wartościami zawartymi w pozycji Nr 10 P na Wykresie ("Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji") oraz z wartościami im pokrewnymi.

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:

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

Gdy nacisk na te wartości jest zbyt słaby to dobrze jest zadać następujące pytania: Czy z Waszego zespołu odchodzą ludzie? Czy u członków zespołu można zaobserwować wzrost apatii? Czy trudno jest pozyskać do zespołu nowych członków? Zjawiska te, jeżeli zachodzą, mogą wskazywać na brak motywacji do jakiegokolwiek wysiłku. Mogą one również świadczyć o tym, że w grupie lub w organizacji obowiązują zasady "nie wychylaj się" i "nie wyróżniaj się w tłumie", co uniemożliwia sprawowanie 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 (w stopniu, który nie grozi zaostreniem rywalizacji w zespole) poprzez stosowanie awansu, wzrostu wynagrodzenia, lub wykorzystywanie innych form uznawania zasług jednostki.

Jeżeli te wartości występują w stopniu umiarkowanym i są silnie powiązane z wartościami stanowiącymi o efektywnej współpracy, to mogą być instrumentem zwiększającym motywację do wysiłku. Powinny one zostać spożytkowane do realizacji celów grupowych i organizacyjnych oraz współgrać z wartościami decydującymi o skutecznej pracy zespołowej - w przeciwnym razie staną się czynnikiem destrukcyjnym.

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

Kiedy w grupie lub w organizacji występuje duża, albo też bardzo częsta potrzeba podkreślenia autorytetu, to taka sytuacja jest sygnałem występowania problemów w zespole. Próba ich rozwiązania poprzez kategoryczne użycie władzy nieomal za każdym razem wywołuje negatywne reakcje i pogłębia podziały.

Jeżeli grupa jest bardzo negatywnie nastawiona do przełożonych, to powody takiej sytuacji można najpewniej znaleźć w przeszłych lub obecnych doświadczeniach jej członków. Większość ludzi doświadczyła jakiejś negatywnej relacji z osobami pełniącymi rolę "autorytetów" (rodzicami, władzą, przełożonymi) - i obawia się, że może się to powtórzyć.

Jednak, w każdej grupie (lub organizacji), ze względu na zewnętrzne zagrożenia lub nagłą potrzebę zaprowadzenia porządku i koordynacji działań zespołu, zastosowanie silnej władzy może okazać się

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

konieczne. Jeżeli jednak członkowie grupy stawiają bezustanny opór wszelkim przejawom władzy, wówczas sami mogą narażać się na niebezpieczeństwa. Możliwe, że przywódca grupy przecenia wagę owych zagrożeń, pozostali jednak mogą jej nie doceniać. Niezbędna jest wnikliwa analiza tej sytuacji.

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

Realizacja wielu zadań - prawdopodobnie większości spośród tych, nad którymi zespoły zwykle pracują - wymaga takiej koordynacji działań lub połączenia odrębnych elementów, by ostateczny efekt spełniał stawiane mu wymagania. Zawsze istnieją takie aspekty realizacji zadania, których wykonanie jest z góry określone przez ustalone wcześniej normy i procedury.

Te normy i procedury są nam zwykle przekazywane przez przełożonych, którzy równocześnie odpowiadają za ich zgodność z obowiązującymi standardami. Jeśli przekazywanie obowiązujących zasad odbywa się w sposób zbyt autorytarny, to wywołuje u podwładnych opór wobec przełożonych, a co za tym idzie, odrzucenie "ustalonych" i "właściwych" sposobów działania. Może się tak dzieć wówczas, gdy wyniki wskazują, że grupa lub organizacja wykazuje znaczny deficyt wartości związanych z "ustalonymi" i "właściwymi" sposobami działania.

Jakie jest na to lekarstwo? Mówiąc najprościej "nauczyciele" powinni stać się lepszymi nauczycielami. Co jest potrzebne aby potrafili lepiej uczyć? Powinni przede wszystkim zadbać o relacje z "uczniami", i to bardziej niż o poczucie dobrze spełnionego obowiązku. Wymagania stawiane przez "nauczycieli" powinny być dostosowane do aktualnych możliwości i poziomu motywacji "ucznia". Tak by "uczeń" był w stanie za nimi nadążać. Wymagania należy podnosić stopniowo w miarę wzrostu posiadanych umiejętności. Nawet małe osiągnięcia powinny być za każdym razem nagradzane przyjazną akceptacją i uznaniem. Oczekiwania przełożonych co do przyszłych osiągnięć nie powinny jednak wymagać od podwładnych wysiłku większego niż ten, do podjęcia którego są zdolni i mają odpowiednią motywację.

Motywacja do działania w ogromnym stopniu zależy z jednej strony od dobrej relacji z przełożonym, z drugiej zaś od zdolności przełożonego do nagradzania przez akceptację i uznanie. Nieodłączną zasadą uczenia jest nagradzanie, ale sposób nagradzania zależy od wyznaczonych celów oraz od stopnia zaawansowania w nauce. Ogólnie rzecz biorąc, większą satysfakcję przeżywa się wtedy, kiedy sukces jest wyzwaniem, a my dorównujemy, lub prawie dorównujemy wymaganiom, jakie ono przed nami stawia.

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

24 DB Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)

Jeżeli uśredniony wynik dla organizacji wskazuje, że te wartości są w niej wyrażane zbyt mocno, to oczywiście świadczy to o istnieniu poważnego kryzysu w relacji z przełożonymi - wewnątrz poszczególnych grup, w otoczeniu organizacji, albo obu tych kryzysów razem. Zachowania niektórych osób mogą wynikać z ich poglądów. Owe osoby mogą żywić przekonanie, że to czego wymagają przełożeni jest niewłaściwe albo, że cele lub zasady, którymi kieruje się grupa są złe. Jednak, jeżeli okazując bierny opór osoby te nie współpracują, to może być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa - odmiennosc poglądów uznając za wartość samą w sobie (choć uważają, że opór należy okazywać pokojowo).

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

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

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

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

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

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

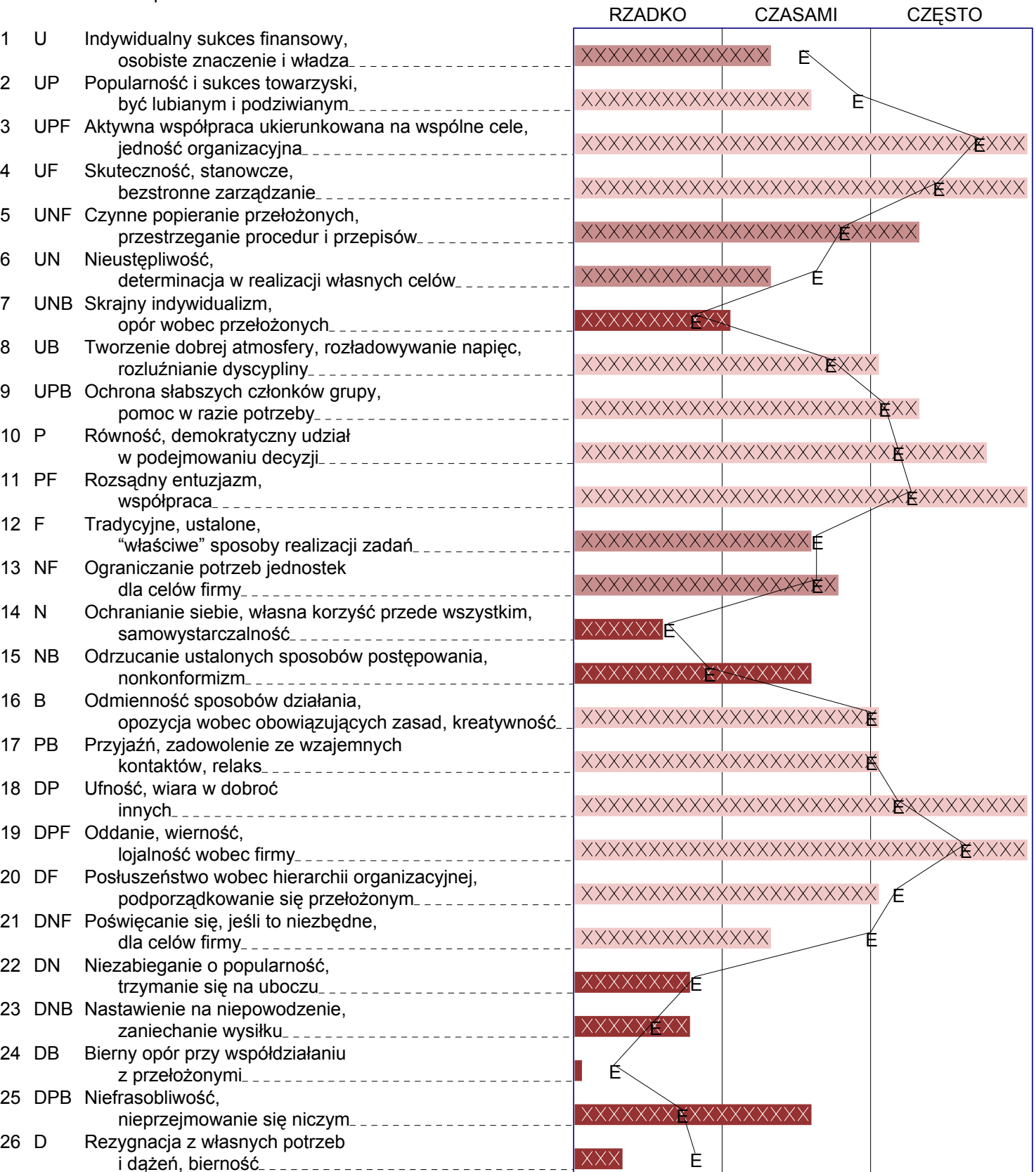
Typ: UPF

Współrzędne położenia: 3.3U 8.8P 6.2F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: *FTM

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

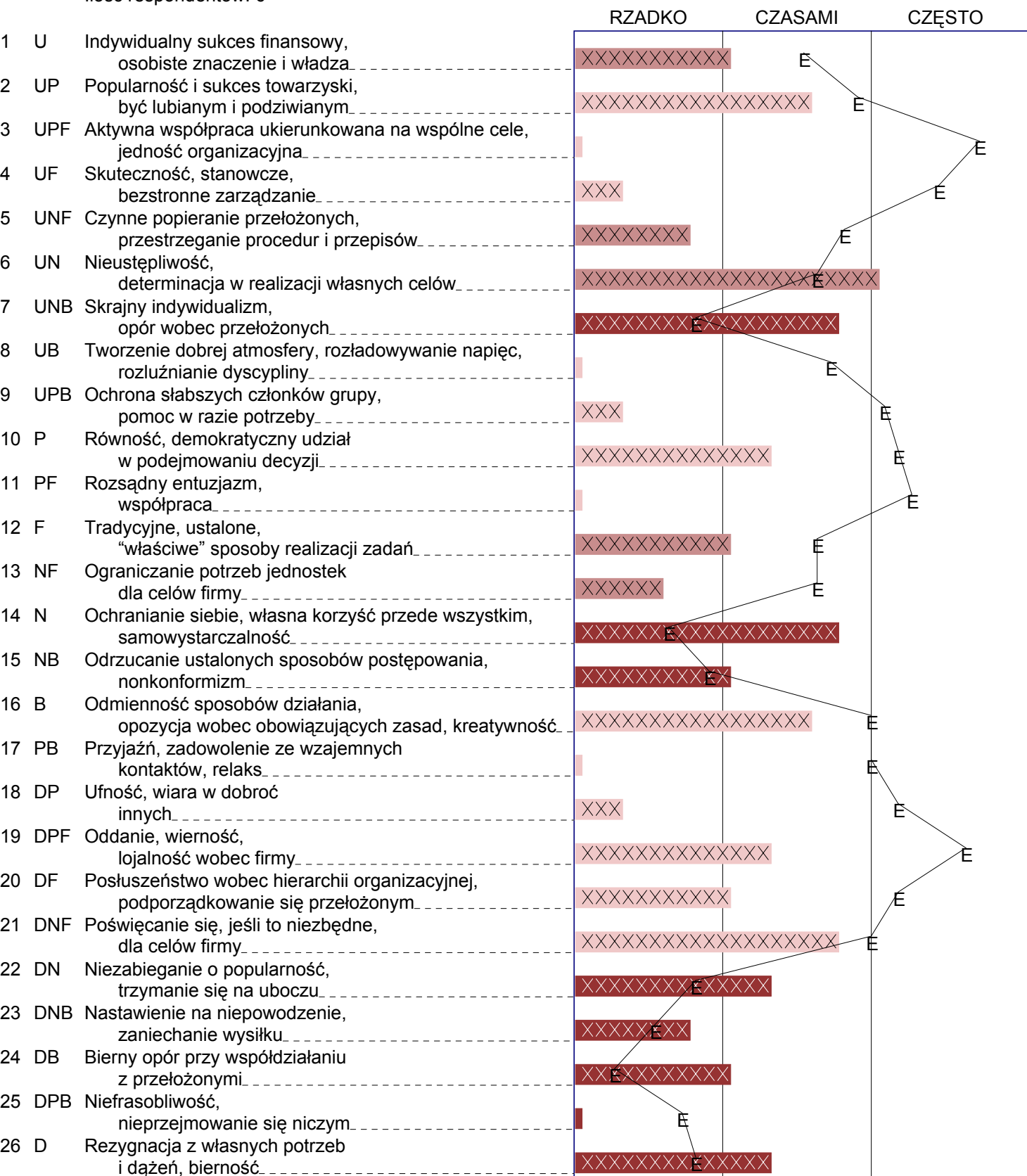
Typ: N

Współrzędne położenia: 0.7D 5.6N 0.2F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: *LEP

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

Typ: PF

Współrzędne położenia: 2.8U 9.2P 4.6F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: *EFF

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

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

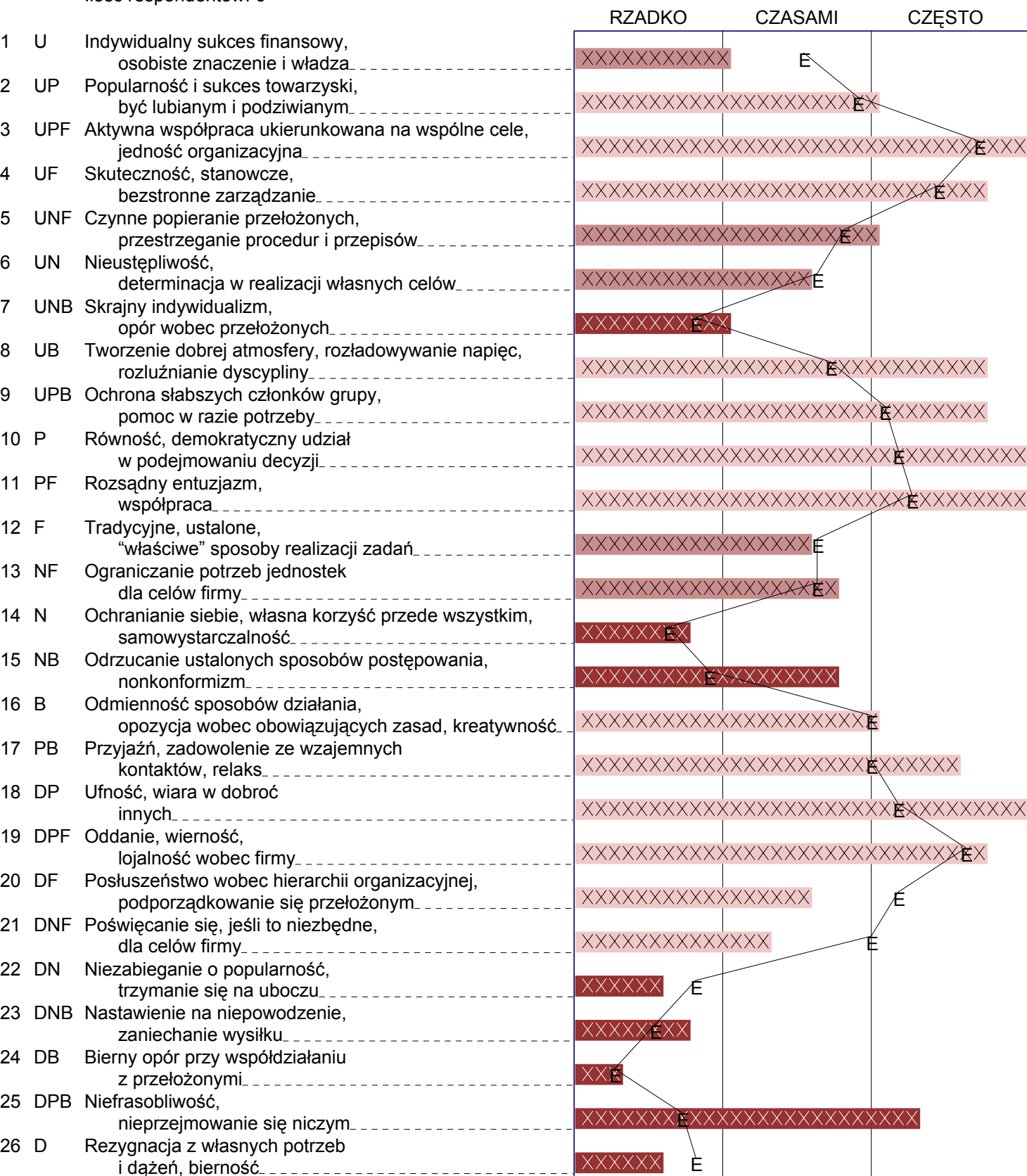
Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla:

Typ: UP Współrzędne położenia: 4.0U 10.4P 2.8F
Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii
E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości chcesz wyrażać w swoim zachowaniu, niezależnie od tego czy rzeczywiście jesteś w stanie to zrobić?**

Analiza Wykresu dotycząca: *WSH

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez innych, jako te, które wyrażasz w swoim zachowaniu?**

Raport przygotowany dla:

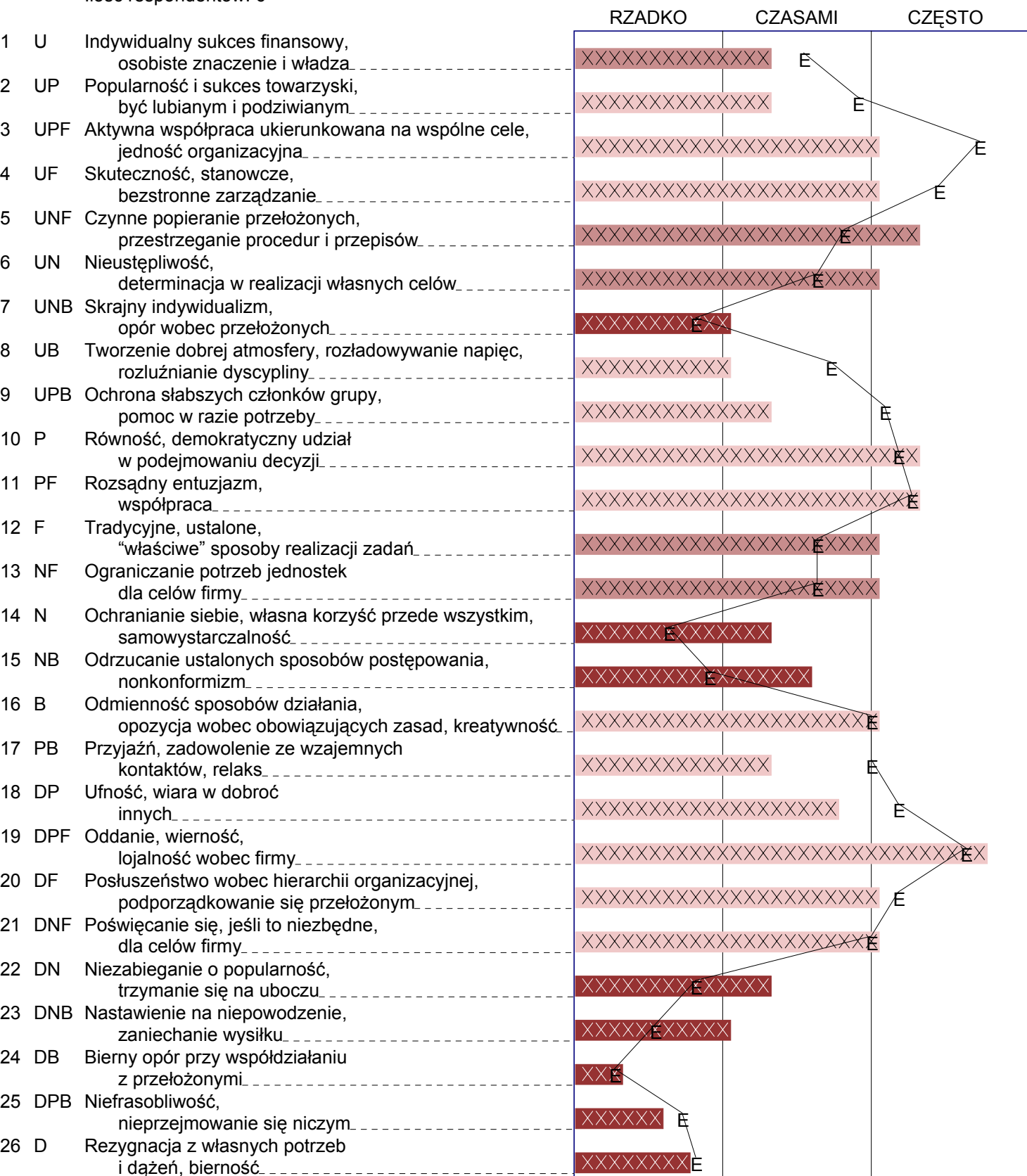
Typ: F

Współrzędne położenia: 1.2U 0.8P 7.6F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez innych, jako te, które wyrażasz w swoim zachowaniu?**

Analiza Wykresu dotycząca: *EXP

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

Analiza wyników dla poszczególnych wartości

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

Porównanie wyników na Wykresie z *optimum* efektywnej współpracy

(=) optimum (+) za dużo (-) za mało

Kategorie wartości	=	+	-
--------------------	---	---	---

Wartości, które sprzyjają efektywnej pracy zespołowej

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

Wartości, które prawie zawsze utrudniają współpracę

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 jesteś skłonny odrzucać zarówno u siebie jak i u innych?**

Raport przygotowany dla:

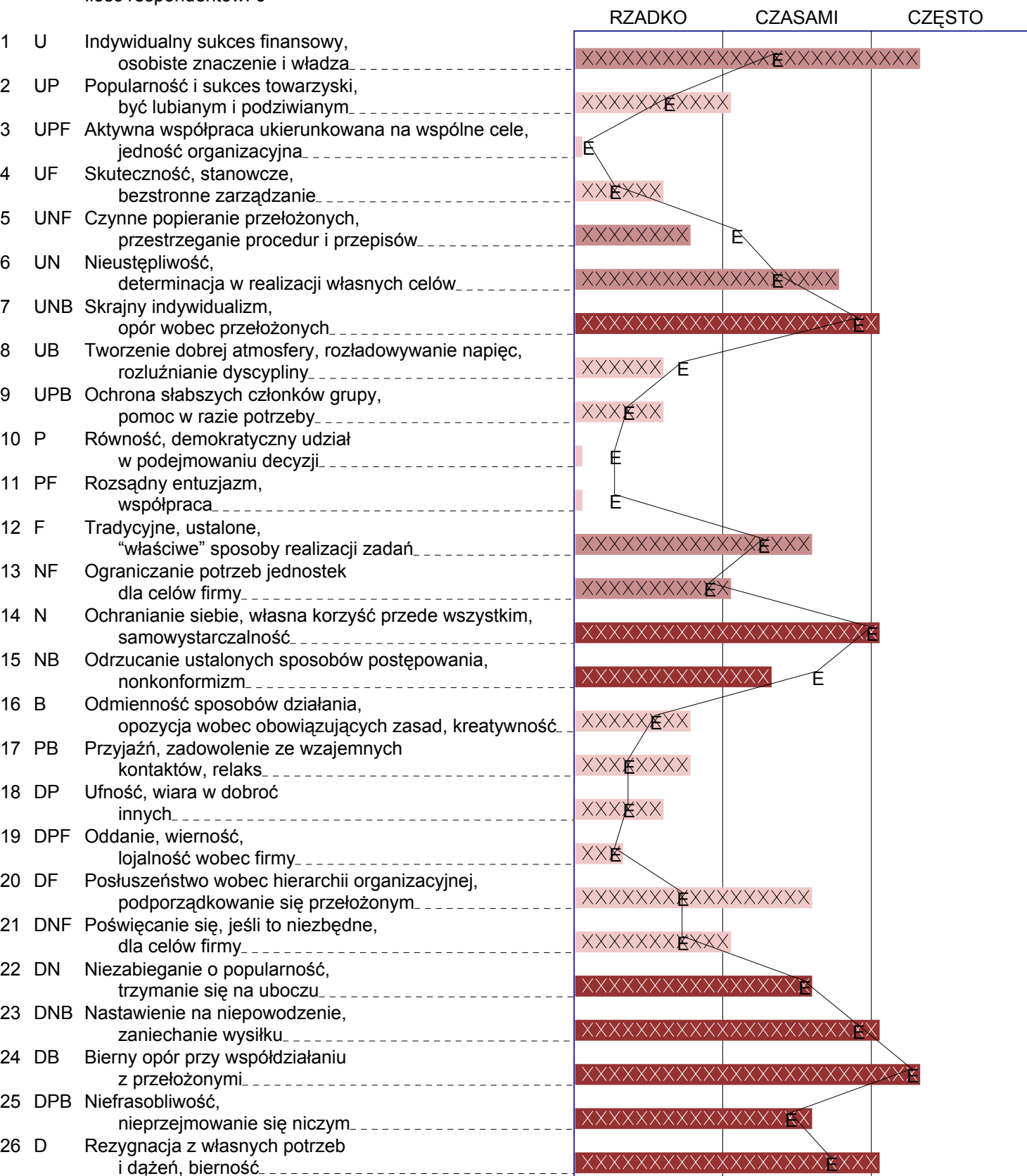
Typ: DNB

Współrzędne położenia: 2.2D 7.0N 4.0B

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

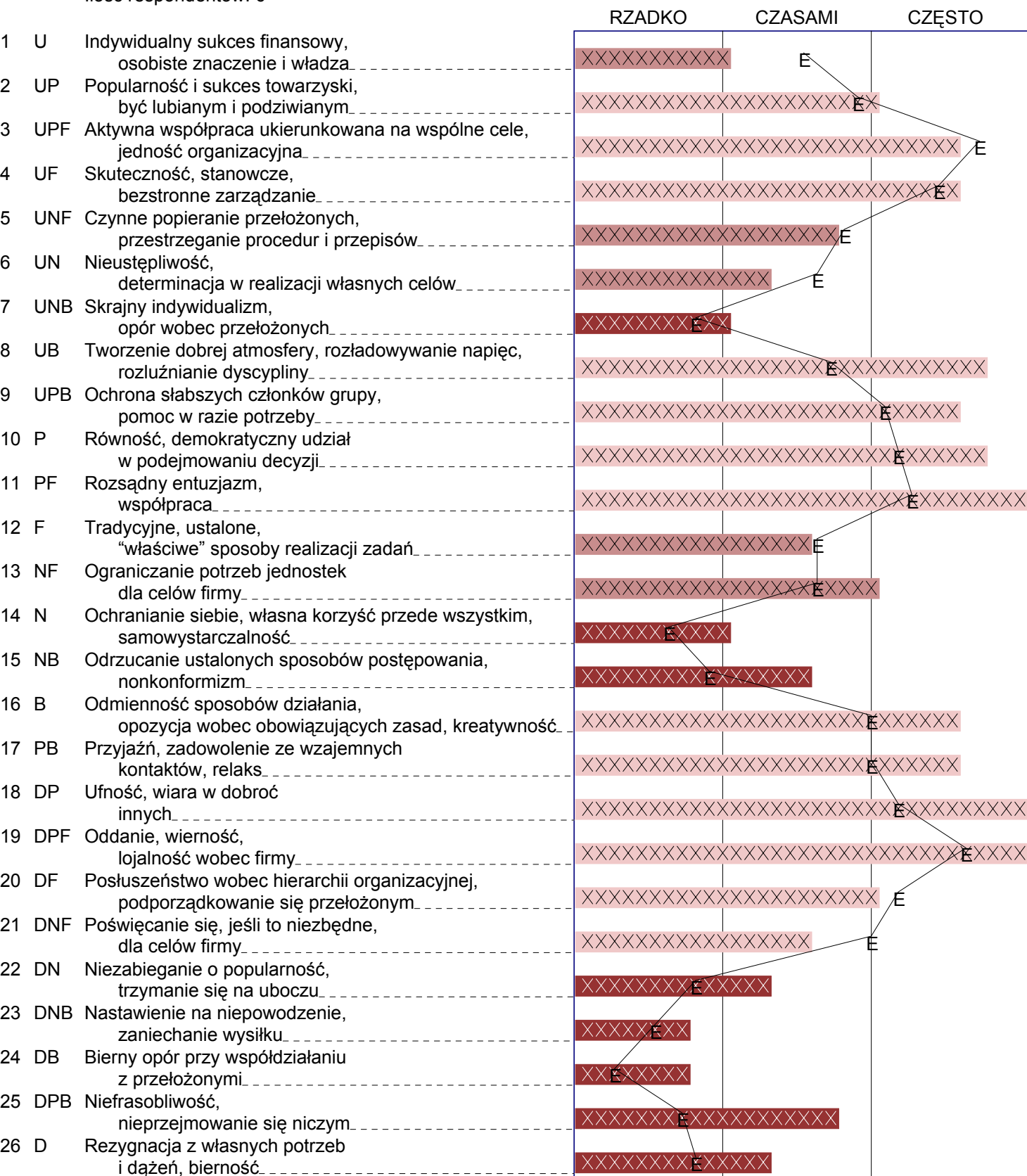
Typ: P

Współrzędne położenia: 1.3U 8.8P 3.0F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: LAB

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: LAB

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.

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 oczywiście, 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:

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

Wszystkie zwarte i sprawne zespoły mają okresy odreagowania napięcia. Nagromadzone antagonizmy i niepokoje wyrażane są wówczas w sposób pośredni lub humorystyczny. Zazwyczaj grupa demonstruje wtedy postawy przyjaznej solidarności, by następnie powrócić do stadium wytężonej pracy. Jeżeli jedna lub parę osób wykazuje skłonność do pozostawania w fazie odreagowania napięcia, a ich zachowania przybierają formę nadmiernie emocjonalną, to sytuacja taka może być symptomem poważniejszych problemów w zespole. Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba nadmiernie uczuciowa, podatna na sugestie i niepowodzenia lub przedłużająca stan odreagowania napięcia, to dzieje się tak być może dlatego, że bardziej niż inni przeżywasz ukryte w grupie problemy i napięcia lub jesteś szczególnie wrażliwy.

Problemem jest najpewniej jakieś ukryte źródło antagonizmu i niepokoju. Najlepszym rozwiązaniem jest próba nazwania tego problemu przez zespół i stawienie mu czoła. Doprowadzenie do tego jest rolą przywódcy, nawet wtedy jeśli okaże się, że tym problemem jest jego styl kierowania. Jeżeli nie może zrobić tego sam, to powinien wyłonić kogoś do wykonania tego zadania. Może się nawet okazać, że to będziesz Ty.

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

Ten zestaw wartości ma wielkie znaczenie dla niemal wszystkich zespołów, choćby dlatego, że bardzo rzadko wszyscy członkowie grupy są jednocześnie zdolni przez dłuższy czas do maksymalnego wysiłku potrzebnego do realizacji zadań. Jednak przesadny nacisk kładziony na te wartości może prowadzić do rozwoju zależności u niektórych członków grupy, natomiast u innych może wzmacniać poczucie niesprawiedliwości. Jeśli jesteś postrzegany jako osoba, która wyraża zbyt dużą potrzebę opieki nad pozostałymi członkami grupy, to przyczyną tego może być Twoja silna obawa przed presją ze strony nietolerancyjnych, bądź niecierpliwych przełożonych. Ważne jest byś uświadomił sobie, czy powody Twoich

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

przesadnie bojaźliwych, albo po prostu nierealistycznych zachowań nie są związane z jakimiś trudnymi doświadczeniami z przeszłości. Z drugiej strony Twoje reakcje mogą być uzasadnione, a inni - niedostatecznie wrażliwi na to, że niektóre osoby powinny być wzięte pod opiekę. Jeśli wiesz, że w Twojej grupie znajduje się osoba, która potrafiłaby przeprowadzić analizę problemu powstania ewentualnego konfliktu na tym tle (a także odegrać w nim rolę mediatora), to na pewno dobrze się stanie jeśli zwrócisz się do niej o pomoc.

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

Jeżeli jesteś odbierany jako osoba, która usilnie dąży do zachowania absolutnej równości w grupie, to z pewnością dajesz ku temu powody. Może powinieneś się zastanowić nad tym, czy jesteś realistą. Takie wartości łatwiej jest bowiem akceptować teoretycznie, niż realizować w praktyce. Skuteczne przywództwo wymaga zwykle od członków zespołu uznawania prawa jednostki (lub grupy osób) do przejawiania inicjatywy i dominacji. Służą one do koordynowania działań grupowych, a także do radzenia sobie przez tę grupę z silnymi autorytetami zewnętrznymi. Na zrealizowanie w grupie ideału całkowitej równości nie pozwalają też indywidualne różnice osobowościowe jej członków. W rzeczywistości nie sposób znaleźć dwóch osób o jednakowej potrzebie mówienia, przeżywania problemów, czy o tym samym poczuciu odpowiedzialności; przypuszczalnie nie ma zespołów, w których zasada równości byłaby realizowana w pełni. W zależności od okoliczności i sytuacji bliższe ideałowi jest połączenie umiejętności dzielenia się przywództwem (na tyle, na ile jest to użyteczne) z umiejętnością zachowania łagodnej dominacji. Natomiast niewątpliwym powodem do satysfakcji jest fakt, że zespół nie jest niepotrzebnie narażony na zdominowanie swoich członków. Jeśli nie jesteś z tego faktu zadowolony, to problem ten warto przedyskutować na forum grupy.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za dużo)

Ten zestaw wartości dokładnie oddaje istotę efektywnej pracy zespołowej: odpowiednie zestawienie dwóch orientacji - zarówno na zadanie, jak i na przyjazną współpracę z innymi - bez nadmiernego podkreślania indywidualnej potrzeby osobistego znaczenia czy statusu. Czy można chcieć więcej? Jednak i tu można "przesadzić".

Otóż skutkiem nadmiernego wyrażania tych wartości może być brak realizmu. Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która w swoim zachowaniu wyraża te wartości przesadnie to powinieneś się zastanowić, czy potrafisz zauważać następujące problemy: niedostrzeganie nadmiernej dominacji w grupie, swój brak krytycyzmu wobec przełożonych; niedostrzeganie przez Ciebie postaw nieprzyjaznych, Twój nadmierny optymizm, czy też zgadzanie się z wszystkim i ze wszystkimi bez względu na okoliczności. Takie cechy często są irytujące dla co bardziej cynicznych i buntowniczych członków zespołu. Jeżeli takie osoby znajdują się w Twojej grupie, to mogą nie darzyć Cię sympatią lub nawet atakować. Obawiają się one bowiem zewnętrznych zagrożeń i utraty sprawności działania zespołu spowodowanej zanikiem krytycyzmu w zbiorowym myśleniu.

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

Najskuteczniejsi członkowie zespołu swoim zachowaniem wyrażają zwykle stan bliski równowadze pomiędzy tymi wartościami, a tymi, które przedstawione są na Wykresie w pozycji Nr 12 F, jako "Tradycyjne, ustalone, 'właściwe' sposoby realizacji zadań". Dzieje się tak nawet wówczas gdy, podczas szczegółowego trzymania się procedur owe wartości są na pierwszy rzut oka nie do pogodzenia. Jeżeli większość członków zespołu podkreśla potrzebę zmian to znaczy, że ustalone procedury są wadliwe.

Jeżeli Twoje wyniki wskazują na to, że przypisujesz tym wartościom przesadne znaczenie, to prawdopodobnie kieruje Tobą skłonność do przeciwstawiania się autorytetom lub wymogom zadania. Ponadto możesz być powodowany nudą lub zmęczeniem, albo też żywić przekonanie, że Twoje pomysły dotyczące sposobów działania są lepsze lub bardziej twórcze od dotychczasowych. Jeśli rzeczywiście tak jest, to powinieneś zabiegać o to, by Cię wysłuchano.

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

Może to być trudne, zwłaszcza wtedy, gdy jesteś w konflikcie ze swoim przełożonym, lub gdy czujesz się tłamszony i ograniczany przez ogólną atmosferę w grupie. W zespole mogą jednak znajdować się osoby, które podzielają Twoje odczucia. Być może to właśnie od nich otrzymasz wsparcie. Wartościami, które mogą najskuteczniej załagodzić konflikt pomiędzy nowymi a starymi ideami są: "Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji" (pozycja Nr 10 P na Wykresie).

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za dużo)

Jest oczywiste, że nie da się w tym samym czasie odpoczywać i ciężko pracować. Naturalnym cyklem prawie wszystkich zespołów jest przechodzenie - w zależności od potrzeb i okoliczności - od fazy pracy do fazy relaksu. Przywiązywanie przez Ciebie dużej wagi do wartości związanych z przyjaźnią, doznawaniem przyjemności ze wzajemnych kontaktów i ze wspólnego odpoczynku może się okazać nierealnym pragnieniem. Może również świadczyć o istnieniu napięcia związanego z realizowaniem zadań grupowych, albo nawet o poważniejszym problemie alienacji w zespole. Wszystkie te sytuacje są sygnałem potencjalnych zagrożeń, które należałoby rozpoznać. Jeśli czujesz, że grupa powinna poświęcić więcej czasu i uwagi przyjaznym relacjom we wzajemnych kontaktach i wspólnej zabawie, to przejawiając inicjatywę możesz w istotny sposób jej pomóc.

Może być również i tak, że zmiany powinny dotyczyć sposobu w jaki zdefiniowano zadania grupowe. Ważne jest, aby ich realizacja zawierała możliwie dużo elementów przyjemnych. Zaprojektowanie zadań od nowa może być jedną z możliwości poprawy sytuacji.

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 baczniejszą, mniej zależną i bardziej aktywną.

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

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:

żadną z wartości.

Przypuszczalnie nie kładziesz zbyt dużego nacisku na te 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 dużą wagę. Warto to zbadać.

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:

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

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

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

Jeżeli wyznajesz takie poglądy i, ogólnie rzecz biorąc, zachowujesz się podobnie - to w ten sposób przyczyniasz się najpewniej do pogłębienia podziałów w grupie, stając się równocześnie stroną w wywołanych konfliktach. Aby rozwiązać ten problem, pozostali członkowie grupy (mimo, że niewiele są w stanie zrobić) mogą odstąpić od prób jednoczenia zespołu za wszelką cenę. Mogą też przestać zwracać na Ciebie uwagę. Gdybyś zechciał pozbyć się takich zachowań i pozwolił grupie, by skierowała uwagę na inne problemy, to istniejący konflikt zostanie przez to przynajmniej złagodzony i zwiększy się efektywność pracy zespołu.

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

O takich wartościach często wnioskujemy z zachowania osób, które wydają się depresyjne, smutne i pełne urazy. Niektóre z nich wyrażają te wartości z powodu utraty swojej roli w grupie, z powodu niepowodzeń towarzyskich, odrzucenia przez innych, albo z racji spadku poczucia własnej wartości. Jeśli odnajdziemy powody tej sytuacji, to umożliwimy tym samym podjęcie kroków służących odzyskaniu własnej wartości i pozycji w grupie.

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

24 DB Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)

Jeżeli wewnątrz grupy wiele osób silnie wyraża te wartości, to świadczyć to może o istnieniu poważnego problemu powiązanego z kryzysem w relacji z przełożonymi - wewnątrz i na zewnątrz grupy. Zachowania niektórych z tych 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. Może jednak być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa, uważając odmienność poglądów za wartość samą w sobie (choć opór okazują pokojowo). A może zarządzenia zwierzchników są obiektywnie trudne do przyjęcia, a jednostka akceptująca je, mogłaby odczuwać silne poczucie winy.

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

Z drugiej strony, zachowanie takiej osoby może wynikać z konstrukcji jej osobowości, lub może być skutkiem doświadczenia przez nią w przeszłości niesprawiedliwego traktowania. Może też być powodowane zwykłym strachem w obliczu stawianych oczekiwań.

Zastosowanie nacisku przez przełożonych jedynie pogłębi problem. Dlatego w każdym przypadku należy tak przeanalizować sytuację, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba kładąca nadmierny nacisk na "bierny opór wobec przełożonych" to dobrze jest znaleźć w zespole kogoś powszechnie lubianego i szanowanego, kto mógłby stać się mediatorem pomiędzy Tobą a przełożonymi.

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.

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

Wysoki wynik osiągnięty przy tej kategorii wartości świadczy prawdopodobnie o tym, że te wartości zostały zrozumiane jako jeden ze sposobów poświęcania się dla celów grupy lub organizacji. Taka postawa może być pożyteczna wtedy, jeśli grupa, znajdując się w sytuacji wyjątkowej, potrzebuje silnej zcentralizowanej kontroli. Długotrwała bierność może jednak niszczyć pracę zespołową.

Osoby wyizolowane z grupy mogą wyrażać te wartości z racji konstrukcji swojej osobowości lub z racji tego, że pełnią w grupie wyjątkową rolę. Takie zachowanie może świadczyć o zamknięciu się w sobie, bierności w działaniu, nieumiejętności wyrażania emocji i słabej zdolności porozumiewania się. U takich osób może się pojawić przekonanie, że jakkolwiek aktywny wysiłek, a nawet pragnienia czy uczucia nic nie dają, bo jesteśmy z góry skazani na rozczarowanie, 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 Twoim zespole, to z pewnością istnieją w nim osoby, które swoją nadmierną elokwencją i innymi dominującymi zachowaniami mogą te postawy wzmacniać - i to prawdopodobnie bezwiednie. Brak równowagi w komunikacji wewnątrz grupy - tj. gadulstwo jednych wywołujące pasywność innych osób - jest bardzo powszechnym problemem. Taki rozwój sytuacji może czasem wymagać konfrontacji z osobami, które charakteryzują się gadatliwością - i to zanim zdążą zdominować innych.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

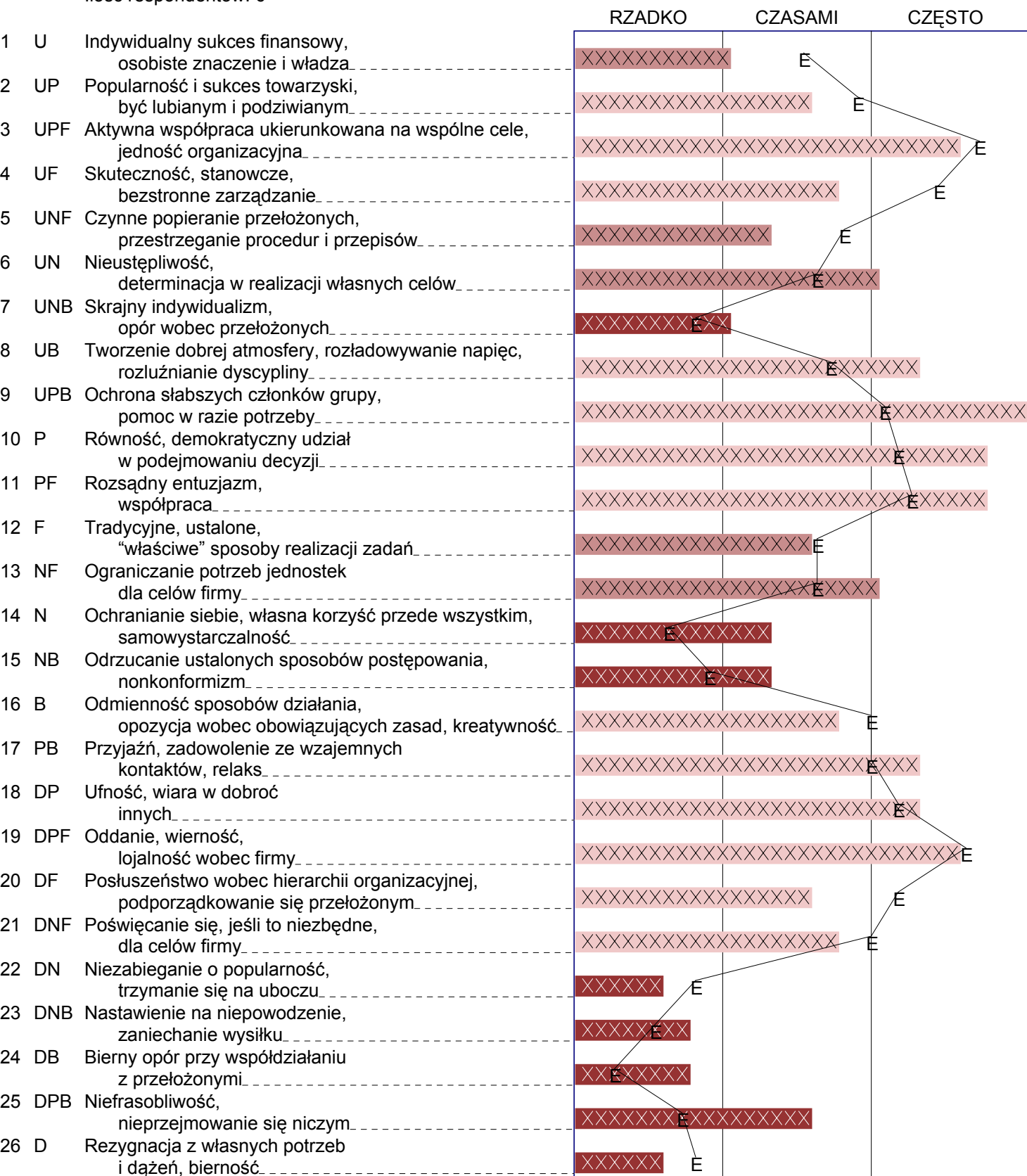
Typ: P

Współrzędne położenia: 2.8U 7.4P 2.4F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: NOC

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: NOC

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.

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 odmienność 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 postępowanie 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.

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

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

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

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

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

Wszystkie zwarte i sprawne zespoły mają okresy odreagowania napięcia. Nagromadzone antagonizmy i niepokoje wyrażane są wówczas w sposób pośredni lub humorystyczny. Zazwyczaj grupa demonstruje wtedy postawy przyjaznej solidarności, by następnie powrócić do stadium wytężonej pracy. Jeżeli jedna lub parę osób wykazuje skłonność do pozostawania w fazie odreagowania napięcia, a ich zachowania przybierają formę nadmiernie emocjonalną, to sytuacja taka może być symptomem poważniejszych problemów w zespole. Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba nadmiernie uczuciowa, podatna na sugestie i niepowodzenia lub przedłużająca stan odreagowania napięcia, to dzieje się tak być może dlatego, że bardziej niż inni przeżywasz ukryte w grupie problemy i napięcia lub jesteś szczególnie wrażliwy.

Problemem jest najpewniej jakieś ukryte źródło antagonizmu i niepokoju. Najlepszym rozwiązaniem jest próba nazwania tego problemu przez zespół i stawienie mu czoła. Doprowadzenie do tego jest rolą przywódcy, nawet wtedy jeśli okaże się, że tym problemem jest jego styl kierowania. Jeżeli nie może zrobić tego sam, to powinien wyłonić kogoś do wykonania tego zadania. Może się nawet okazać, że to będziesz Ty.

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

Ten zestaw wartości ma wielkie znaczenie dla niemal wszystkich zespołów, choćby dlatego, że bardzo rzadko wszyscy członkowie grupy są jednocześnie zdolni przez dłuższy czas do maksymalnego wysiłku potrzebnego do realizacji zadań. Jednak przesadny nacisk kładziony na te wartości może prowadzić do rozwoju zależności u niektórych członków grupy, natomiast u innych może wzmacniać poczucie niesprawiedliwości. Jeśli jesteś postrzegany jako osoba, która wyraża zbyt dużą potrzebę opieki nad pozostałymi członkami grupy, to przyczyną tego może być Twoja silna obawa przed presją ze strony nietolerancyjnych, bądź niecierpliwych przełożonych. Ważne jest byś uświadomił sobie, czy powody Twoich przesadnie bojaźliwych, albo po prostu nierealistycznych zachowań nie są związane z jakimiś trudnymi doświadczeniami z przeszłości. Z drugiej strony Twoje reakcje mogą być uzasadnione, a inni - niedostatecznie wrażliwi na to, że niektóre osoby powinny być wzięte pod opiekę. Jeśli wiesz, że w Twojej grupie znajduje się osoba, która potrafiłaby przeprowadzić analizę problemu powstania ewentualnego konfliktu na tym tle (a także odegrać w nim rolę mediatora), to na pewno dobrze się stanie jeśli zwrócisz się do niej o pomoc.

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

Jeżeli jesteś odbierany jako osoba, która usilnie dąży do zachowania absolutnej równości w grupie, to z pewnością dajesz ku temu powody. Może powinieneś się zastanowić nad tym, czy jesteś realistą. Takie wartości łatwiej jest bowiem akceptować teoretycznie, niż realizować w praktyce. Skuteczne przywództwo wymaga zwykle od członków zespołu uznawania prawa jednostki (lub grupy osób) do przejawiania inicjatywy i dominacji. Służą one do koordynowania działań grupowych, a także do radzenia sobie przez tę grupę z silnymi autorytetami zewnętrznymi. Na zrealizowanie w grupie ideału całkowitej równości nie pozwalają też indywidualne różnice osobowościowe jej członków. W rzeczywistości nie sposób znaleźć dwóch osób o jednakowej potrzebie mówienia, przeżywania problemów, czy o tym samym poczuciu odpowiedzialności; przypuszczalnie nie ma zespołów, w których zasada równości byłaby realizowana w pełni. W zależności od okoliczności i sytuacji bliższe ideałowi jest połączenie umiejętności dzielenia się przywództwem (na tyle, na ile jest to użyteczne) z umiejętnością zachowania łagodnej dominacji. Natomiast niewątpliwym powodem do satysfakcji jest fakt, że zespół nie jest niepotrzebnie narażony na zdominowanie swoich członków. Jeśli nie jesteś z tego faktu zadowolony, to problem ten warto przedyskutować na forum grupy.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za dużo)

Ten zestaw wartości dokładnie oddaje istotę efektywnej pracy zespołowej: odpowiednie zestawienie dwóch orientacji - zarówno na zadanie, jak i na przyjazną współpracę z innymi - bez nadmiernego podkreślania indywidualnej potrzeby osobistego znaczenia czy statusu. Czy można chcieć więcej? Jednak i tu można "przesadzić".

Otóż skutkiem nadmiernego wyrażania tych wartości może być brak realizmu. Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która w swoim zachowaniu wyraża te wartości przesadnie to powinieneś się zastanowić, czy potrafisz zauważać następujące problemy: niedostrzeganie nadmiernej dominacji w grupie, swój brak krytycyzmu wobec przełożonych; niedostrzeganie przez Ciebie postaw nieprzyjaznych, Twój nadmierny optymizm, czy też zgadzanie się z wszystkim i ze wszystkimi bez względu na okoliczności. Takie cechy często są irytujące dla co bardziej cynicznych i buntowniczych członków zespołu. Jeżeli takie osoby znajdują się w Twojej grupie, to mogą nie darzyć Cię sympatią lub nawet atakować. Obawiają się one bowiem zewnętrznych zagrożeń i utraty sprawności działania zespołu spowodowanej zanikiem krytycyzmu w zbiorowym myśleniu.

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

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 przeczułony 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"]).

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

Jeżeli członkowie Twojej grupy oceniają, że Twoje zachowanie za słabo wyraża te wartości, to zdarza się tak być może dlatego, że w ogóle - a nie tylko w swoim zespole - przejawiasz postawę buntowniczą. Może być i tak, że powodem tego wyniku jest nie tyle Twoje nastawienie, ile narastający konflikt pomiędzy Tobą a Twoimi przełożonymi. Konflikt prowokowany i podsycany przez obydwie strony.

Jeżeli dojdzie do takiej sytuacji to ciężko jest ją zmienić. Przełożony może wprowadzić dyscyplinować podwładnych używając instrumentów władzy lub grożąc wyciągnięciem konsekwencji, ale taki nacisk spowoduje co najwyżej powierzchowne zmiany, a tak naprawdę doprowadzi do rozwoju buntowniczego "podziemia", postaw skrywanego oporu i uników. Taki ukryty opór istniejący w zespole jest zwykle odczuwany przez przełożonych i to powoduje, że konflikt narasta.

Jeżeli jesteś poważnie zainteresowany poprawą relacji w grupie, to najlepszym rozwiązaniem może być zwrócenie się o pomoc do osoby, która odczuwa podobnie jak Ty - jednocześnie jest lubiana, a w grupie zajmuje silną pozycję. Ona mogłaby pełnić rolę mediatora pomiędzy Tobą, a osobą lub osobami, z którymi jesteś w konflikcie. Jest ważne żebyś spróbował nabrać dystansu do swoich negatywnych uczuć i postaw oraz zbliżyć się do innych - przynajmniej do potencjalnego mediatora - po to, aby umożliwić mu działanie. Jeżeli mediatorowi uda się po stronie przełożonych uzyskać to samo, to być może konflikt zacznie słabnąć.

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:

żadną z wartości.

Przypuszczalnie nie kładziesz zbyt dużego nacisku na te 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 dużą wagę. Warto to zbadać.

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. Czyini 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.

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

Kiedy w grupie występuje duża, albo też bardzo częsta potrzeba podkreślania autorytetu, to taka sytuacja jest sygnałem występowania problemów w zespole. Próba ich rozwiązania poprzez kateryczne użycie władzy nieomal za każdym razem wywołuje negatywne reakcje i pogłębia podziały. Jeżeli grupa odbiera Cię jako osobę nastawioną do przełożonych bardzo negatywnie, to powody takiej sytuacji można najpewniej znaleźć w Twoich przeszłych lub obecnych doświadczeniach.

Niemniej każda grupa wymaga sprawowania nad nią władzy stosowanej we właściwym natężeniu. Chroniczne przeczerzenie na punkcie władzy - uzasadnione albo i nie - szkodzi skutecznej pracy zespołowej, a także źle wpływa na jej wydajność i jakość.

Co więcej, w każdej grupie, ze względu na zewnętrzne zagrożenia lub nagłą potrzebę uporządkowania działań, zastosowanie silnej władzy może okazać się konieczne. Jeżeli jednak członkowie grupy stawiają bezustanny opór wszelkim przejawom władzy, wówczas sami mogą narażać się na niebezpieczeństwa. Możliwe, że przywódca grupy przecenia wagę owych zagrożeń, pozostali jednak mogą jej nie doceniać. Niezbędna jest wnikliwa analiza tej sytuacji.

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.

24 DB **Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)**

Jeżeli wewnątrz grupy wiele osób silnie wyraża te wartości, to świadczyć to może o istnieniu poważnego problemu powiązanego z kryzysem w relacji z przełożonymi - wewnątrz i na zewnątrz grupy. Zachowania niektórych z tych 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. Może jednak być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa, uważając odmienność poglądów za wartość samą w sobie (choć opór okazują pokojowo). A może zarządzenia zwierzchników są obiektywnie trudne do przyjęcia, a jednostka akceptująca je, mogłaby odczuwać silne poczucie winy.

Z drugiej strony, zachowanie takiej osoby może wynikać z konstrukcji jej osobowości, lub może być skutkiem doświadczenia przez nią w przeszłości niesprawiedliwego traktowania. Może też być powodowane zwykłym strachem w obliczu stawianych oczekiwań.

Zastosowanie nacisku przez przełożonych jedynie pogłębi problem. Dlatego w każdym przypadku należy tak przeanalizować sytuację, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba kładąca nadmierny nacisk na "bierny opór wobec przełożonych" to dobrze jest znaleźć w zespole kogoś powszechnie lubianego i szanowanego, kto mógłby stać się mediatorem pomiędzy Tobą a przełożonymi.

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: ORC

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

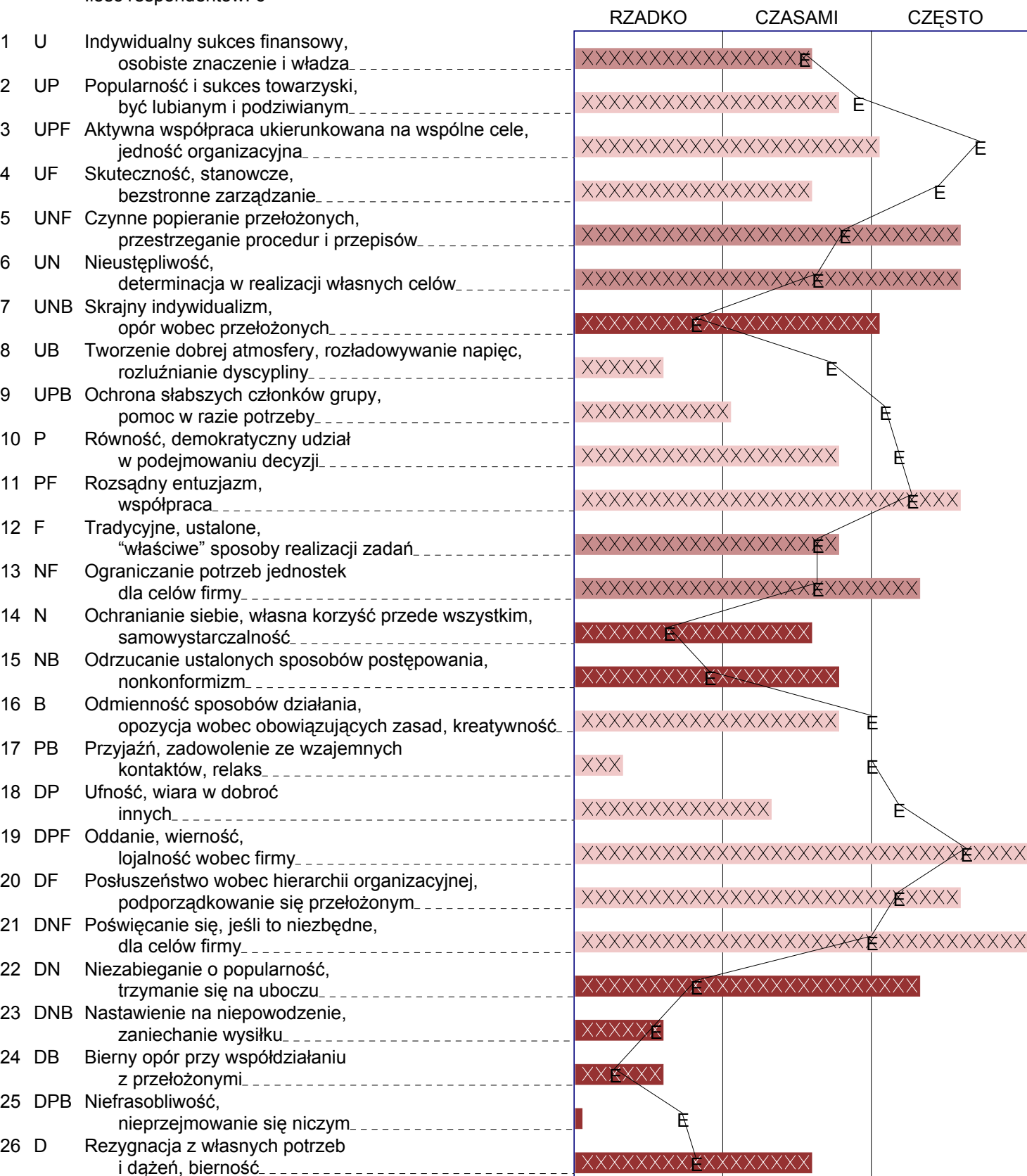
Typ: F

Współrzędne położenia: 0.5U 3.8N 10.2F

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

Ilość respondentów: 6

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: ORC

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: ORC

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.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (optymalnie)

Jeżeli istnieje zestaw wartości niezbędnych w pracy zespołowej, których znaczenia nie sposób przecenić - to jest to właśnie ta kategoria. Wspomaga ona wszystkie inne wartości związane z pracą zespołową i zajmuje pośród nich centralną pozycję. Wyrażanie tych wartości prawie nigdy nie powoduje negatywnych konsekwencji. Prezentując taką postawę wnosisz cenny wkład w funkcjonowanie zespołu.

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 odmienność 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.

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 oczywiście, 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:

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

W sytuacjach kryzysowych, potrzeba poświęcenia się dla celów firmy staje się, dla wielu bardziej zaangażowanych członków zespołu, wartością nadrzędną.

Jeśli jednak takiej postawy wymaga się od zespołu zbyt długo, to jego motywacja drastycznie spada. Jeżeli pozostali członkowie grupy odbierają Cię jako osobę przywiązującą zbyt dużą wagę do tej wartości, to być może dlatego, że pojawia się w nich poczucie winy i wstydu spowodowane Twoją postawą. Ta postawa najpewniej sugeruje im, że w pracę wkładają zbyt mało wysiłku. Dlatego mogą odbierać Twoje zachowanie jako niewłaściwe i nieuzasadnione przez okoliczności. Ale oni mogą się mylić i nie dostrzegać realnej potrzeby poświęcania się. Jeżeli jednak przymus poświęcania się trwa zbyt długo, to należy poszukać innej - bardziej skutecznej i trwałej alternatywy. Możesz się przydać przy opracowaniu takich długoterminowych i strategicznych rozwiązań.

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

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

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"]).

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

Obawa o wyniki pracy, zwłaszcza spowodowana strachem przed porażką i przełożonymi, bardzo osłabia umiejętność rozluźnienia się. Objawia się wówczas przymus pracy, a potrzeba perfekcjonizmu zwiększa prawdopodobieństwo popełniania błędów.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która nie potrafi się bawić, rozładowywać napięcia ani rozluźniać się, to powinieneś dotrzeć do źródeł swojego lęku. Powinieneś spróbować wszystkiego co w Twojej mocy, aby ten lęk zredukować. Dyskutując i szukając porozumienia wewnątrz grupy, należy ustalić czas, miejsce i sposób odpoczynku, obniżania napięcia i dobrej zabawy. Wspólnie spędzone chwile w naturalny sposób pomogą w odbudowaniu i umocnieniu poprawnych i przyjaznych relacji pomiędzy członkami zespołu - czego przecież potrzebują wszyscy, nie tylko Ty.

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

W skład wielu zespołów wchodzi zwykle jedna bądź dwie osoby szczególnie wyczulone na potrzeby innych oraz za wszelką cenę wprowadzające w grupie ciepłą aurę akceptacji. Taka aura kłóci się zazwyczaj z atmosferą wytężonej pracy i u niektórych może osłabiać poczucie obowiązku. Takie opiekuńcze osoby są często ignorowane, będąc utrapieniem dla przełożonych i dla szczególnie obowiązkowych członków grupy. Tego rodzaju konflikt w zespole jest z natury mało widoczny, ale z czasem przybiera na sile.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która nie przywiązuje wagi do takich elementów skutecznej pracy zespołowej jak na przykład opieka nad innymi, wsparcie albo przekazywanie wiedzy i trening, to dzieje się tak być może dlatego, że działasz powodowany lękiem przed fikcyjnymi zagrożeniami dla grupy, lub za bardzo zależy ci na szybkim efekcie i wyniku. Powinieneś się zastanowić, czy nie osłabiasz wydajności zespołu niedoceniając ważnych funkcji: potrzeby naprawy oraz utrzymywania więzi. Jeżeli te funkcje nie są spełniane przez formalnego przywódcę, to istnieje potrzeba wyłonienia "emocjonalnego lidera społecznego", który otrzyma przyzwolenie i wsparcie dla pełnienia takiej roli. To bardzo ważne, aby formalny lider potrafił rozpoznać taką osobę, docenić jej rolę w grupie oraz by podzielił się z nią przywództwem. Jeżeli te dwa style kierowania - zadaniowy i społeczno-emocjonalny - realizowane są przez różne osoby, to porozumienie między nimi jest przypuszczalnie najważniejszą relacją w grupie, stanowiącą o skutecznej pracy zespołowej.

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.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za mało)

Przyjaźń potrafi rozwijać się w sposób naturalny, nawet w niesprzyjających warunkach, choć wymaga ona wzajemnych kontaktów i czasu spędzanego razem. Przyjaźń lepiej się rozwija pomiędzy ludźmi o podobnym statusie, a wspólne przeżycia i doświadczenia silnie ją cementują. Od momentu zawiązania się przyjaźni pozostaje ona naturalnym źródłem przyjemności i wytchnienia. Dopóki sprzyjają jej okoliczności to przyjaźń wzrasta w sobie i przybiera na sile. Jest ona fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej.

Jeżeli nie doceniasz znaczenia przyjaźni to być może dlatego, że w grupie nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu, lub nie doświadczyłeś korzyści płynących z przyjaźni. Być może członkowie zespołu zbyt rzadko przebywają razem, są ograniczani zbyt dużymi różnicami w statusie; być może nie łączą ich też - tak naprawdę żadne - wspólne przeżycia. Na samą przyjaźń i na możliwość jej rozwoju bardzo źle wpływają chroniczne konflikty w grupie. Nie służą jej też takie różnice osobowościowe wśród członków zespołu, które sprzyjają podziałom.

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

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

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

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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:

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

Niektóre osoby pielęgnują te wartości z powodu swoich wcześniejszych doświadczeń. Takim osobom niewiele trzeba, by dla potwierdzenia własnej wartości zaczęły manifestować opozycję wobec przełożonych i wobec obowiązujących zasad. Ich zachowanie może przybierać formę wymądrzania się oraz prób kreowania się na osobę fascynującą, zdumiewającą albo szokującą, niekonwencjonalną czy intrygującą. Takiemu zachowaniu może towarzyszyć pogarda dla postaw zależności i uległości wobec przełożonych, uważanych przez te osoby za postawy charakterystyczne dla jednostek "dziecinnie ugrzeczonych". Równocześnie osoby te mogą atakować przełożonych, by sprowokować ich do zachowań obronnych. Podłożem takich zachowań jest często obawa przed zależnością i poczuciem bezbronności w relacji z przełożonymi.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba prezentująca tego typu zachowania zbyt często, to przecież nie jesteś tym zdziwiony. Zapewne dlatego, że ich głównym celem jest prowokowanie reakcji otoczenia. Prawdopodobnie sam uważnie obserwujesz czy Ci się to udało. Nie trzeba przypominać, że takie zachowania niszczą zasady dobrej współpracy. Dlatego nie powinno Cię zdziwić, jeżeli swoim zachowaniem wywołasz w grupie negatywne reakcje, lub gdy pojawią się w niej próby izolowania Twojej osoby. Twoim zamiarem nie jest zapewne doprowadzenie do zniszczenia pracy zespołowej, ale raczej sprawowanie pewnego rodzaju kontroli. I to tak długo, dopóki nie będziesz w stanie przekonać innych o niebezpieczeństwie zależności od "złych" przełożonych. Jeżeli naprawdę zależy Ci na uwolnieniu się z sytuacji, w której się znalazłeś, to powinieneś przyjąć bardziej przyjazną i otwartą postawę, a wówczas znajdziesz więcej przyjaciół.

14 N Ochronianie 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 nieprzyjazne, negatywistyczne i uporczywie konfliktowe. Silne starania włączenia tych osób do grupy tylko powiększają konflikt i pogarszają sprawę.

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

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

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

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

Jeżeli wyznajesz takie poglądy i, ogólnie rzecz biorąc, zachowujesz się podobnie - to w ten sposób przyczyniasz się najpewniej do pogłębienia podziałów w grupie, stając się równocześnie stroną w wywołanych konfliktach. Aby rozwiązać ten problem, pozostali członkowie grupy (mimo, że niewiele są w stanie zrobić) mogą odstąpić od prób jednoczenia zespołu za wszelką cenę. Mogą też przestać zwracać na Ciebie uwagę. Gdybyś zechciał pozbyć się takich zachowań i pozwolił grupie, by skierowała uwagę na inne problemy, to istniejący konflikt zostanie przez to przynajmniej złagodzony i zwiększy się efektywność pracy zespołu.

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

O takich wartościach często wnioskujemy z zachowania osób, które wydają się depresyjne, smutne i pełne urazy. Niektóre z nich wyrażają te wartości z powodu utraty swojej roli w grupie, z powodu niepowodzeń towarzyskich, odrzucenia przez innych, albo z racji spadku poczucia własnej wartości. Jeśli odnajdziemy powody tej sytuacji, to umożliwimy tym samym podjęcie kroków służących odzyskaniu własnej wartości i pozycji w grupie.

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

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

Wysoki wynik osiągnięty przy tej kategorii wartości świadczy prawdopodobnie o tym, że te wartości zostały zrozumiane jako jeden ze sposobów poświęcania się dla celów grupy lub organizacji. Taka postawa może być pożyteczna wtedy, jeśli grupa, znajdując się w sytuacji wyjątkowej, potrzebuje silnej zcentralizowanej kontroli. Długotrwała bierność może jednak niszczyć pracę zespołową.

Osoby wyizolowane z grupy mogą wyrażać te wartości z racji konstrukcji swojej osobowości lub z racji tego, że pełnią w grupie wyjątkową rolę. Takie zachowanie może świadczyć o zamknięciu się w sobie, bierności w działaniu, nieumiejętności wyrażania emocji i słabej zdolności porozumiewania się. U takich osób może się pojawić przekonanie, że jakkolwiek aktywny wysiłek, a nawet pragnienia czy uczucia nic nie dają, bo jesteśmy z góry skazani na rozczarowanie, 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 Twoim zespole, to z pewnością istnieją w nim osoby, które swoją nadmierną elokwencją i innymi dominującymi zachowaniami mogą te postawy wzmacniać - i to prawdopodobnie bezwiednie. Brak równowagi w komunikacji wewnątrz grupy - tj. gadulstwo jednych wywołujące pasywność innych osób - jest bardzo powszechnym problemem. Taki rozwój sytuacji może czasem wymagać konfrontacji z osobami, które charakteryzują się gadatliwością - i to zanim zdążą zdominować innych.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

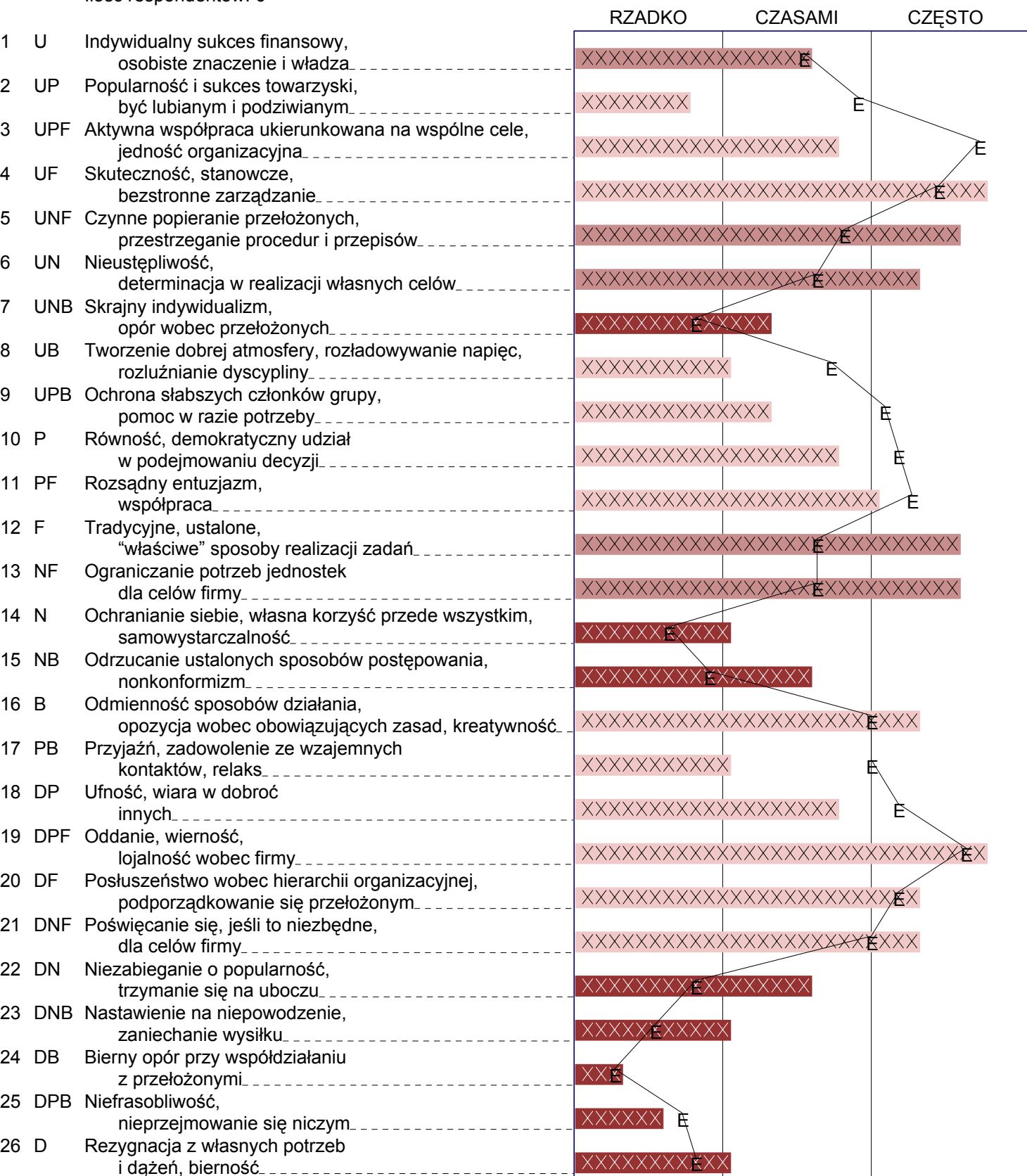
Typ: F

Współrzędne położenia: 1.2U 1.8N 9.0F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: ELF

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: ELF

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:

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 najskuteczniejszej pracy zespołowej mimo, że nie zawsze zyskują przychylną reakcję 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.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (optymalnie)

Jeżeli istnieje zestaw wartości niezbędnych w pracy zespołowej, których znaczenia nie sposób przecenić - to jest to właśnie ta kategoria. Wspomaga ona wszystkie inne wartości związane z pracą zespołową i zajmuje pośród nich centralną pozycję. Wyrażanie tych wartości prawie nigdy nie powoduje negatywnych konsekwencji. Prezentując taką postawę wnosisz cenny wkład w funkcjonowanie zespołu.

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 odmienną w sposobach działania, jak i na ustalone, tradycyjne czy "właściwe" procedury. Ale zawsze istnieje niebezpieczeństwo zachwiania tej równowagi i przywiązywania nadmiernej wagi tylko do jednej z tych postaw. Ale Ty wyrażasz otwartość na zmiany w sposób optymalny. Jeżeli potrafisz swobodnie poruszać się pomiędzy postawą otwartości na zmiany a konserwatywną zachowawczością, to zapewne wnosisz wartościowy wkład w postępek i rozwój zespołu.

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

W grupie jesteś postrzegany jako osoba będąca wzorem tych wartości, a przy uświadamianiu sobie ich znaczenia Twoja postawa bardzo pomaga innym. Wyrażanie tych wartości jest uzależnione od tego, czy wśród poszczególnych członków grupy oraz w całym zespole istnieje gotowość do wyjścia poza indywidualną perspektywę i do podejmowania wysiłków na rzecz grupy i realizacji jej celów. Grupa jest wprawdzie potężniejsza niż jednostka, ale w porównaniu do niej ma znacznie słabiej określone granice.

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

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 oczywiście, 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.

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:

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 kładzonego przez Ciebie na pewne wartości. Warto to zbadać.

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

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

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

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

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.

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

Obawa o wyniki pracy, zwłaszcza spowodowana strachem przed porażką i przełożonymi, bardzo osłabia umiejętność rozluźnienia się. Objawia się wówczas przymus pracy, a potrzeba perfekcjonizmu zwiększa prawdopodobieństwo popełniania błędów.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która nie potrafi się bawić, rozładowywać napięcia ani rozluźniać się, to powinienes dotrzeć do źródeł swojego lęku. Powinienes spróbować wszystkiego co w Twojej mocy, aby ten lęk zredukować. Dyskutując i szukając porozumienia wewnątrz grupy, należy ustalić czas, miejsce i sposób odpoczynku, obniżania napięcia i dobrej zabawy. Wspólnie spędzone chwile w naturalny sposób pomogą w odbudowaniu i umocnieniu poprawnych i przyjaznych relacji pomiędzy członkami zespołu - czego przecież potrzebują wszyscy, nie tylko Ty.

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

W skład wielu zespołów wchodzi zwykle jedna bądź dwie osoby szczególnie wyczulone na potrzeby innych oraz za wszelką cenę wprowadzające w grupie ciepłą aurę akceptacji. Taka aura kłóci się zazwyczaj z atmosferą wytężonej pracy i u niektórych może osłabiać poczucie obowiązku. Takie opiekuńcze osoby są często ignorowane, będąc utrapieniem dla przełożonych i dla szczególnie obowiązkowych członków grupy. Tego rodzaju konflikt w zespole jest z natury mało widoczny, ale z czasem przybiera na sile.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która nie przywiązuje wagi do takich elementów skutecznej pracy zespołowej jak na przykład opieka nad innymi, wsparcie albo przekazywanie wiedzy i trening, to dzieje się tak być może dlatego, że działasz powodowany lękiem przed fikcyjnymi zagrożeniami dla grupy, lub za bardzo zależy ci na szybkim efekcie i wyniku. Powinienes się zastanowić, czy nie osłabiasz wydajności zespołu niedoceniając ważnych funkcji: potrzeby naprawy oraz utrzymywania więzi. Jeżeli te funkcje nie są spełniane przez formalnego przywódcę, to istnieje potrzeba wyłonienia "emocjonalnego lidera społecznego", który otrzyma przyzwolenie i wsparcie dla pełnienia takiej roli. To bardzo ważne, aby formalny lider potrafił rozpoznać taką osobę, docenić jej rolę w grupie oraz by podzielił się z nią przywództwem. Jeżeli te dwa style kierowania - zadaniowy i społeczno-emocjonalny - realizowane są przez różne osoby, to porozumienie między nimi jest przypuszczalnie najważniejszą relacją w grupie, stanowiącą o skutecznej pracy zespołowej.

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

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

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.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za mało)

Przyjaźń potrafi rozwijać się w sposób naturalny, nawet w niesprzyjających warunkach, choć wymaga ona wzajemnych kontaktów i czasu spędzanego razem. Przyjaźń lepiej się rozwija pomiędzy ludźmi o podobnym statusie, a wspólne przeżycia i doświadczenia silnie ją cementują. Od momentu zawiązania się przyjaźni pozostaje ona naturalnym źródłem przyjemności i wytchnienia. Dopóki sprzyjają jej okoliczności to przyjaźń wzrasta w sobie i przybiera na sile. Jest ona fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej.

Jeżeli nie doceniasz znaczenia przyjaźni to być może dlatego, że w grupie nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu, lub nie doświadczyłeś korzyści płynących z przyjaźni. Być może członkowie zespołu zbyt rzadko przebywają razem, są ograniczani zbyt dużymi różnicami w statusie; być może nie łączą ich też - tak naprawdę żadne - wspólne przeżycia. Na samą przyjaźń i na możliwość jej rozwoju bardzo źle wpływają chroniczne konflikty w grupie. Nie służą jej też takie różnice osobowościowe wśród członków zespołu, które sprzyjają podziałom.

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

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

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

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

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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:

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

Niektóre osoby pielęgnują te wartości z powodu swoich wcześniejszych doświadczeń. Takim osobom niewiele trzeba, by dla potwierdzenia własnej wartości zaczęły manifestować opozycję wobec przełożonych i wobec obowiązujących zasad. Ich zachowanie może przybierać formę wymądrzania się oraz prób kreowania się na osobę fascynującą, zdumiewającą albo szokującą, niekonwencjonalną czy intrygującą. Takiemu zachowaniu może towarzyszyć pogarda dla postaw zależności i uległości wobec przełożonych, uważanych przez te osoby za postawy charakterystyczne dla jednostek "dziecinnie ugrzecznionych". Równocześnie osoby te mogą atakować przełożonych, by sprowokować ich do zachowań obronnych. Podłożem takich zachowań jest często obawa przed zależnością i poczuciem bezbronności w relacji z przełożonymi.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba prezentująca tego typu zachowania zbyt często, to przecież nie jesteś tym zdziwiony. Zapewne dlatego, że ich głównym celem jest prowokowanie reakcji otoczenia. Prawdopodobnie sam uważnie obserwujesz czy Ci się to udało. Nie trzeba przypominać, że takie zachowania niszczą zasady dobrej współpracy. Dlatego nie powinno Cię zdziwić, jeżeli swoim zachowaniem wywołasz w grupie negatywne reakcje, lub gdy pojawią się w niej próby izolowania Twojej osoby. Twoim zamiarem nie jest zapewne doprowadzenie do zniszczenia pracy zespołowej, ale raczej sprawowanie pewnego rodzaju kontroli. I to tak długo, dopóki nie będziesz w stanie przekonać innych o niebezpieczeństwie zależności od "złych" przełożonych. Jeżeli naprawdę zależy Ci na uwolnieniu się z sytuacji, w której się znalazłeś, to powinienes przyjąć bardziej przyjazną i otwartą postawę, a wówczas znajdziesz więcej przyjaciół.

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

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

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

Jeżeli wyznajesz takie poglądy i, ogólnie rzecz biorąc, zachowujesz się podobnie - to w ten sposób przyczyniasz się najpewniej do pogłębienia podziałów w grupie, stając się równocześnie stroną w wywołanych konfliktach. Aby rozwiązać ten problem, pozostali członkowie grupy (mimo, że niewiele są w stanie zrobić) mogą odstąpić od prób jednoczenia zespołu za wszelką cenę. Mogą też przestać zwracać na Ciebie uwagę. Gdybyś zechciał pozbyć się takich zachowań i pozwolił grupie, by skierowała uwagę na inne problemy, to istniejący konflikt zostanie przez to przynajmniej złagodzony i zwiększy się efektywność pracy zespołu.

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

O takich wartościach często wnioskujemy z zachowania osób, które wydają się depresyjne, smutne i pełne urazy. Niektóre z nich wyrażają te wartości z powodu utraty swojej roli w grupie, z powodu niepowodzeń towarzyskich, odrzucenia przez innych, albo z racji spadku poczucia własnej wartości. Jeśli odnajdziemy powody tej sytuacji, to umożliwimy tym samym podjęcie kroków służących odzyskaniu własnej wartości i pozycji w grupie.

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

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 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. 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.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

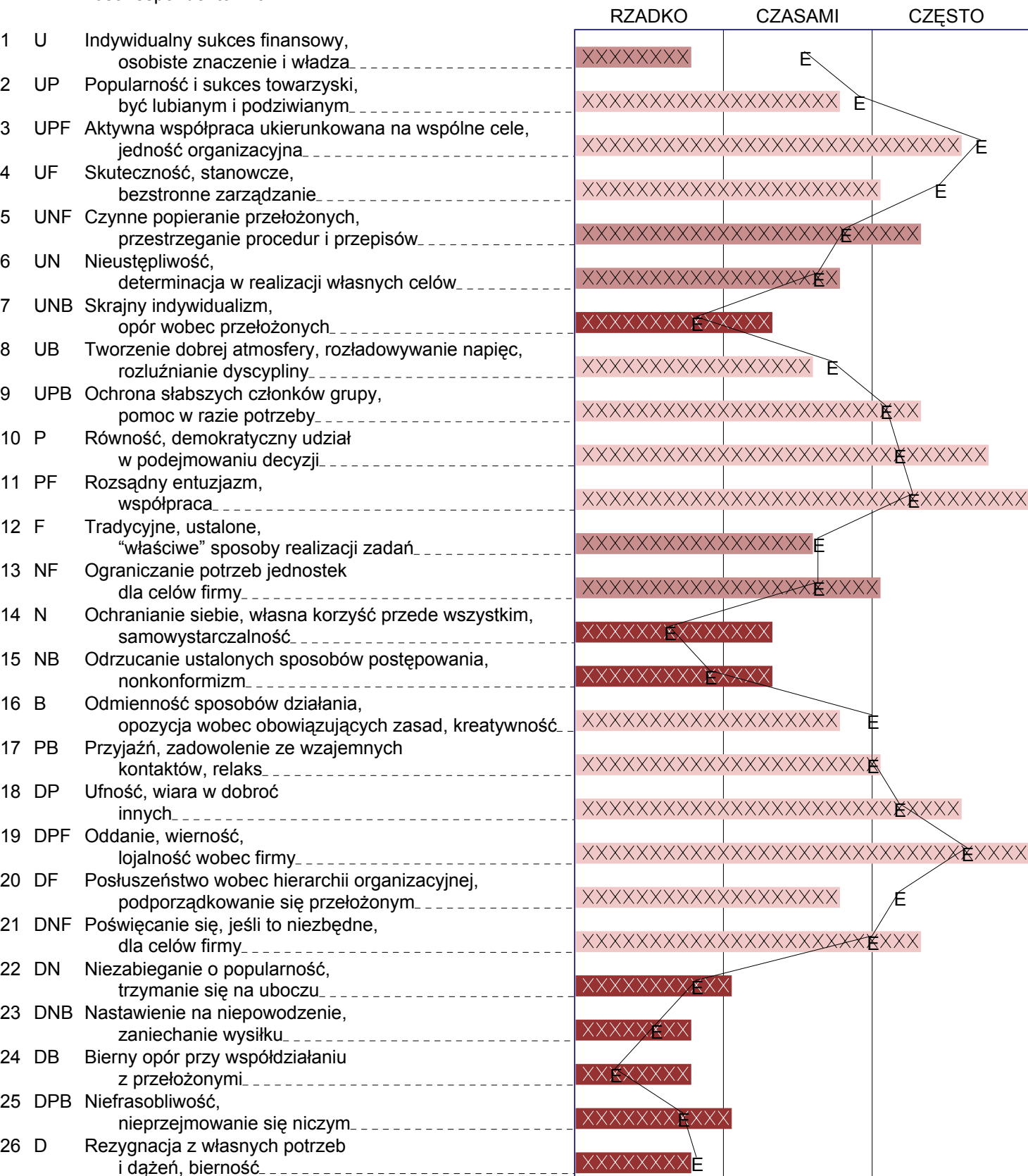
Typ: PF

Współrzędne położenia: 1.5U 5.6P 6.2F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: TAP

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: TAP

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.

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 intensywniej 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.

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 odmienność w sposobach działania, jak i na ustalone, tradycyjne czy "właściwe" procedury. Ale zawsze istnieje niebezpieczeństwo zachwiania tej równowagi i przywiązywania nadmiernej wagi tylko do jednej z tych postaw. Ale Ty wyrażasz otwartość na zmiany w sposób optymalny. Jeżeli potrafisz swobodnie poruszać się pomiędzy postawą otwartości na zmiany a konserwatywną zachowawczością, to zapewne wnosisz wartościowy wkład w postępek i rozwój zespołu.

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

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

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

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

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

Jeżeli jesteś odbierany jako osoba, która usilnie dąży do zachowania absolutnej równości w grupie, to z pewnością dajesz ku temu powody. Może powinieneś się zastanowić nad tym, czy jesteś realistą. Takie wartości łatwiej jest bowiem akceptować teoretycznie, niż realizować w praktyce. Skuteczne przywództwo wymaga zwykle od członków zespołu uznawania prawa jednostki (lub grupy osób) do przejawiania inicjatywy i dominacji. Służą one do koordynowania działań grupowych, a także do radzenia sobie przez tę grupę z silnymi autorytetami zewnętrznymi. Na zrealizowanie w grupie ideału całkowitej równości nie pozwalają też indywidualne różnice osobowościowe jej członków. W rzeczywistości nie sposób znaleźć dwóch osób o jednakowej potrzebie mówienia, przeżywania problemów, czy o tym samym poczuciu odpowiedzialności; przypuszczalnie nie ma zespołów, w których zasada równości byłaby realizowana w pełni. W zależności od okoliczności i sytuacji bliższe ideałowi jest połączenie umiejętności dzielenia się przywództwem (na tyle, na ile jest to użyteczne) z umiejętnością zachowania łagodnej dominacji. Natomiast niewątpliwym powodem do satysfakcji jest fakt, że zespół nie jest niepotrzebnie narażany na zdominowanie swoich członków. Jeśli nie jesteś z tego faktu zadowolony, to problem ten warto przedyskutować na forum grupy.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (za dużo)

Ten zestaw wartości dokładnie oddaje istotę efektywnej pracy zespołowej: odpowiednie zestawienie dwóch orientacji - zarówno na zadanie, jak i na przyjazną współpracę z innymi - bez nadmiernego podkreślania indywidualnej potrzeby osobistego znaczenia czy statusu. Czy można chcieć więcej? Jednak i tu można "przesadzić".

Otóż skutkiem nadmiernego wyrażania tych wartości może być brak realizmu. Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która w swoim zachowaniu wyraża te wartości przesadnie to powinieneś się zastanowić, czy potrafisz zauważać następujące problemy: niedostrzeganie nadmiernej dominacji w grupie, swój brak krytycyzmu wobec przełożonych; niedostrzeganie przez Ciebie postaw nieprzyjaznych, Twój nadmierny optymizm, czy też zgadzanie się z wszystkim i ze wszystkimi bez względu na okoliczności. Takie cechy często są irytujące dla co bardziej cynicznych i buntowniczych członków zespołu. Jeżeli takie osoby znajdują się w Twojej grupie, to mogą nie darzyć Cię sympatią lub nawet atakować. Obawiają się one bowiem zewnętrznych zagrożeń i utraty sprawności działania zespołu spowodowanej zanikiem krytycyzmu w zbiorowym myśleniu.

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

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 przeczułony 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"]).

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

Jeżeli członkowie Twojej grupy oceniają, że Twoje zachowanie za słabo wyraża te wartości, to zdarza się tak być może dlatego, że w ogóle - a nie tylko w swoim zespole - przejawiasz postawę buntowniczą. Może być i tak, że powodem tego wyniku jest nie tyle Twoje nastawienie, ile narastający konflikt pomiędzy Tobą a Twoimi przełożonymi. Konflikt prowokowany i podsycany przez obydwie strony.

Jeżeli dojdzie do takiej sytuacji to ciężko jest ją zmienić. Przełożony może wprowadzić dyscyplinować podwładnych używając instrumentów władzy lub grożąc wyciągnięciem konsekwencji, ale taki nacisk spowoduje co najwyżej powierzchowne zmiany, a tak naprawdę doprowadzi do rozwoju buntowniczego "podziemia", postaw skrywanego oporu i uników. Taki ukryty opór istniejący w zespole jest zwykle odczuwany przez przełożonych i to powoduje, że konflikt narasta.

Jeżeli jesteś poważnie zainteresowany poprawą relacji w grupie, to najlepszym rozwiązaniem może być zwrócenie się o pomoc do osoby, która odczuwa podobnie jak Ty - jednocześnie jest lubiana, a w grupie zajmuje silną pozycję. Ona mogłaby pełnić rolę mediatora pomiędzy Tobą, a osobą lub osobami, z którymi jesteś w konflikcie. Jest ważne żebyś spróbował nabrać dystansu do swoich negatywnych uczuć i postaw oraz zbliżyć się do innych - przynajmniej do potencjalnego mediatora - po to, aby umożliwić mu działanie. Jeżeli mediatorowi uda się po stronie przełożonych uzyskać to samo, to być może konflikt zacznie słabnąć.

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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:

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

Niektóre osoby pielęgnują te wartości z powodu swoich wcześniejszych doświadczeń. Takim osobom niewiele trzeba, by dla potwierdzenia własnej wartości zaczęły manifestować opozycję wobec przełożonych i wobec obowiązujących zasad. Ich zachowanie może przybierać formę wymądrzania się oraz prób kreowania się na osobę fascynującą, zdumiewającą albo szokującą, niekonwencjonalną czy intrygującą. Takiemu zachowaniu może towarzyszyć pogarda dla postaw zależności i uległości wobec przełożonych, uważanych przez te osoby za postawy charakterystyczne dla jednostek "dziecinnie ugrzeczonych". Równocześnie osoby te mogą atakować przełożonych, by sprowokować ich do zachowań obronnych. Podłożem takich zachowań jest często obawa przed zależnością i poczuciem bezbronności w relacji z przełożonymi.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba prezentująca tego typu zachowania zbyt często, to przecież nie jesteś tym zdziwiony. Zapewne dlatego, że ich głównym celem jest prowokowanie reakcji otoczenia. Prawdopodobnie sam uważnie obserwujesz czy Ci się to udało. Nie trzeba przypominać, że takie zachowania niszczą zasady dobrej współpracy. Dlatego nie powinno Cię zdziwić, jeżeli swoim zachowaniem wywołasz w grupie negatywne reakcje, lub gdy pojawią się w niej próby izolowania Twojej osoby. Twoim zamiarem nie jest zapewne doprowadzenie do zniszczenia pracy zespołowej, ale raczej sprawowanie pewnego rodzaju kontroli. I to tak długo, dopóki nie będziesz w stanie przekonać innych o niebezpieczeństwie zależności od "złych" przełożonych. Jeżeli naprawdę zależy Ci na uwolnieniu się z sytuacji, w której się znalazłeś, to powinienes przyjąć bardziej przyjazną i otwartą postawę, a wówczas znajdziesz więcej przyjaciół.

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 nieprzyjazne, negatywistyczne i uporczywie konfliktowe. Silne starania włączenia tych osób do grupy tylko powiększają konflikt i pogarszają sprawę.

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

24 DB Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)

Jeżeli wewnątrz grupy wiele osób silnie wyraża te wartości, to świadczyć to może o istnieniu poważnego problemu powiązanego z kryzysem w relacji z przełożonymi - wewnątrz i na zewnątrz grupy. Zachowania niektórych z tych 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. Może jednak być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa, uważając odmiennność poglądów za wartość samą w sobie (choć opór okazują pokojowo). A może zarządzenia zwierzchników są obiektywnie trudne do przyjęcia, a jednostka akceptująca je, mogłaby odczuwać silne poczucie winy.

Z drugiej strony, zachowanie takiej osoby może wynikać z konstrukcji jej osobowości, lub może być skutkiem doświadczenia przez nią w przeszłości niesprawiedliwego traktowania. Może też być powodowane zwykłym strachem w obliczu stawianych oczekiwań.

Zastosowanie nacisku przez przełożonych jedynie pogłębi problem. Dlatego w każdym przypadku należy tak przeanalizować sytuację, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba kładąca nadmierny nacisk na "bierny opór wobec przełożonych" to dobrze jest znaleźć w zespole kogoś powszechnie lubianego i szanowanego, kto mógłby stać się mediatorem pomiędzy Tobą a przełożonymi.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

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

Raport przygotowany dla:

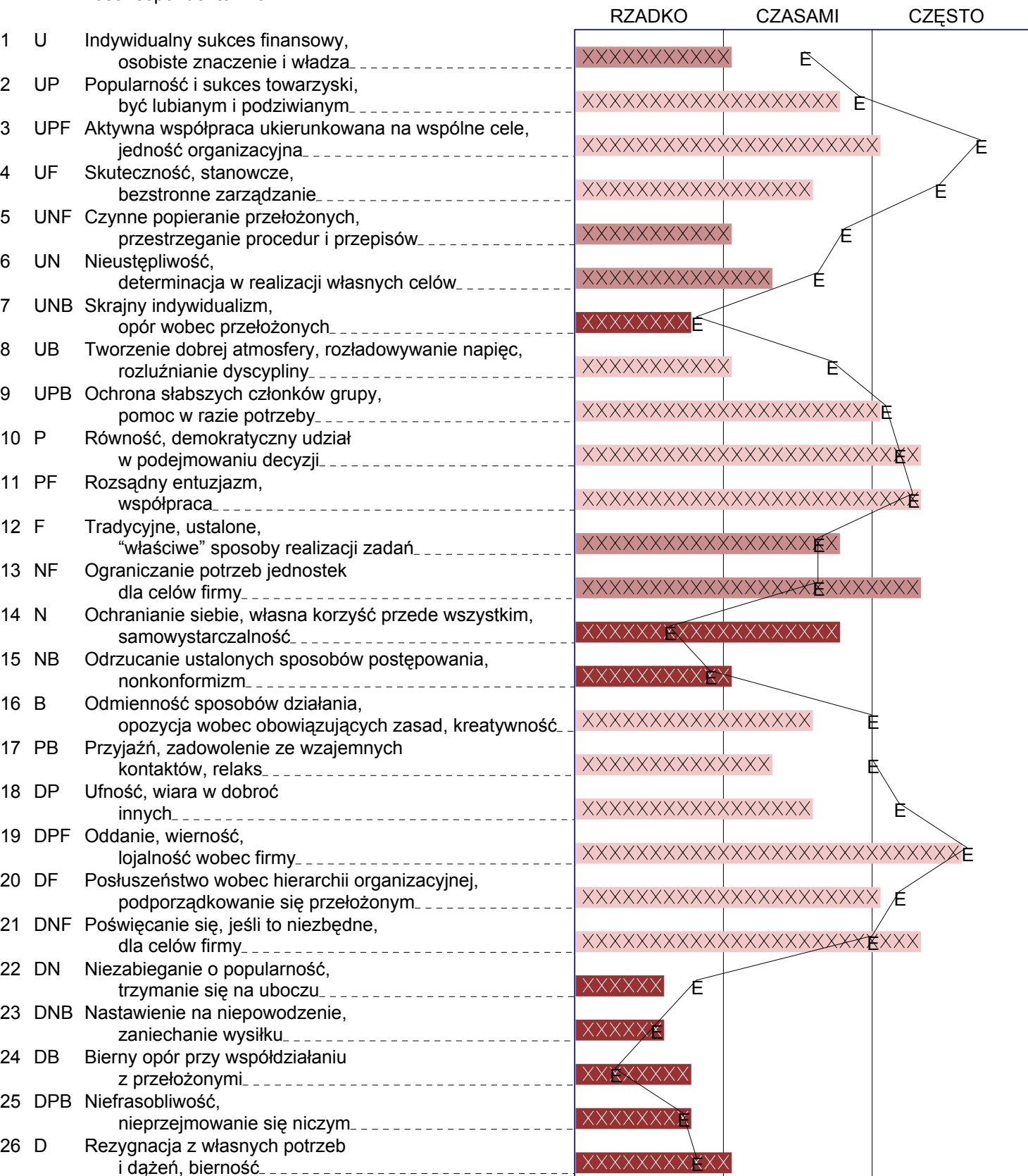
Typ: PF

Współrzędne położenia: 0.3U 4.0P 6.4F

Ilość respondentów: 6

X = uśredniony wynik dla każdej kategorii

E = usytuowanie punktów Normy Najwyższej Efektywności



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

Analiza Wykresu dotycząca: LIW

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: LIW

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.

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.

11 PF Rozsądny entuzjazm, współpraca (optymalnie)

Jeżeli istnieje zestaw wartości niezbędnych w pracy zespołowej, których znaczenia nie sposób przecenić - to jest to właśnie ta kategoria. Wspomaga ona wszystkie inne wartości związane z pracą zespołową i zajmuje pośród nich centralną pozycję. Wyrażanie tych wartości prawie nigdy nie powoduje negatywnych konsekwencji. Prezentując taką postawę wnosisz cenny wkład w funkcjonowanie zespołu.

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

W grupie jesteś postrzegany jako osoba będąca wzorem tych wartości, a przy uświadamianiu sobie ich znaczenia Twoja postawa bardzo pomaga innym. Wyrażanie tych wartości jest uzależnione od tego, czy wśród poszczególnych członków grupy oraz w całym zespole istnieje gotowość do wyjścia poza indywidualną perspektywę i do podejmowania wysiłków na rzecz grupy i realizacji jej celów. Grupa jest wprawdzie potężniejsza niż jednostka, ale w porównaniu do niej ma znacznie słabiej określone granice. Nagrody za wysiłek na rzecz grupy są przyznawane zazwyczaj z pewnym opóźnieniem - jeśli w ogóle. Nie wszyscy ludzie potrafią być dostatecznie lojalni oraz nie wszystkie organizacje są zdolne tej lojalności nauczyć. Sytuacja, w której docenia się i nagradza postawy ofiarności dla organizacji ma wprost niezwykłą moc oddziaływania: wyzwala głęboką satysfakcję z poczucia przynależności i mobilizuje do ogromnych wysiłków.

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.

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:

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 przeczułony 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"]).

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

Obawa o wyniki pracy, zwłaszcza spowodowana strachem przed porażką i przełożonymi, bardzo osłabia umiejętność rozluźnienia się. Objawia się wówczas przymus pracy, a potrzeba perfekcjonizmu zwiększa prawdopodobieństwo popełniania błędów.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba, która nie potrafi się bawić, rozładowywać napięcia ani rozluźniać się, to powinieneś dotrzeć do źródeł swojego lęku. Powinieneś spróbować wszystkiego co w Twojej mocy, aby ten lęk zredukować. Dyskutując i szukając porozumienia wewnątrz grupy, należy ustalić czas, miejsce i sposób odpoczynku, obniżania napięcia i dobrej zabawy. Wspólnie spędzone chwile w naturalny sposób pomogą w odbudowaniu i umocnieniu poprawnych i przyjaznych relacji pomiędzy członkami zespołu - czego przecież potrzebują wszyscy, nie tylko Ty.

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.

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

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.

17 PB Przyjaźń, zadowolenie ze wzajemnych kontaktów, relaks (za mało)

Przyjaźń potrafi rozwijać się w sposób naturalny, nawet w niesprzyjających warunkach, choć wymaga ona wzajemnych kontaktów i czasu spędzanego razem. Przyjaźń lepiej się rozwija pomiędzy ludźmi o podobnym statusie, a wspólne przeżycia i doświadczenia silnie ją cementują. Od momentu zawiązania się przyjaźni pozostaje ona naturalnym źródłem przyjemności i wytchnienia. Dopóki sprzyjają jej okoliczności to przyjaźń wzrasta w sobie i przybiera na sile. Jest ona fundamentem solidarności grupowej, a co za tym idzie efektywnej pracy zespołowej.

Jeżeli nie doceniasz znaczenia przyjaźni to być może dlatego, że w grupie nie istnieją okoliczności sprzyjające jej nawiązywaniu, lub nie doświadczyłeś korzyści płynących z przyjaźni. Być może członkowie zespołu zbyt rzadko przebywają razem, są ograniczani zbyt dużymi różnicami w statusie; być może nie łączą ich też - tak naprawdę żadne - wspólne przeżycia. Na samą przyjaźń i na możliwość jej rozwoju bardzo źle wpływają chroniczne konflikty w grupie. Nie służą jej też takie różnice osobowościowe wśród członków zespołu, które sprzyjają podziałom.

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

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

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

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

Wartości, które czasami mogą być niezbędne, ale bywają niebezpieczne

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

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

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:

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.

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

Kiedy w grupie występuje duża, albo też bardzo częsta potrzeba podkreślania autorytetu, to taka sytuacja jest sygnałem występowania problemów w zespole. Próba ich rozwiązania poprzez kateryczne użycie władzy nieomal za każdym razem wywołuje negatywne reakcje i pogłębia podziały. Jeżeli grupa odbiera Cię jako osobę nastawioną do przełożonych bardzo negatywnie, to powody takiej sytuacji można najpewniej znaleźć w Twoich przeszłych lub obecnych doświadczeniach.

Niemniej każda grupa wymaga sprawowania nad nią władzy stosowanej we właściwym natężeniu. Chroniczne przeczulenie na punkcie władzy - uzasadnione albo i nie - szkodzi skutecznej pracy zespołowej, a także źle wpływa na jej wydajność i jakość.

Co więcej, w każdej grupie, ze względu na zewnętrzne zagrożenia lub nagłą potrzebę uporządkowania działań, zastosowanie silnej władzy może okazać się konieczne. Jeżeli jednak członkowie grupy stawiają bezustanny opór wszelkim przejawom władzy, wówczas sami mogą narażać się na niebezpieczeństwa. Możliwe, że przywódca grupy przecenia wagę owych zagrożeń, pozostali jednak mogą jej nie doceniać. Niezbędna jest wnikliwa analiza tej sytuacji.

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.

24 DB Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi (za dużo)

Jeżeli wewnątrz grupy wiele osób silnie wyraża te wartości, to świadczyć to może o istnieniu poważnego problemu powiązanego z kryzysem w relacji z przełożonymi - wewnątrz i na zewnątrz grupy. Zachowania niektórych z tych 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. Może jednak być i tak, że wyznają one zasadę "grzecznego" nieposłuszeństwa, uważając odmienność poglądów za wartość samą w sobie (choć opór okazują pokojowo). A może zarządzenia zwierzchników są obiektywnie trudne do przyjęcia, a jednostka akceptująca je, mogłaby odczuwać silne poczucie winy.

Z drugiej strony, zachowanie takiej osoby może wynikać z konstrukcji jej osobowości, lub może być skutkiem doświadczenia przez nią w przeszłości niesprawiedliwego traktowania. Może też być powodowane zwykłym strachem w obliczu stawianych oczekiwań.

Zastosowanie nacisku przez przełożonych jedynie pogłębi problem. Dlatego w każdym przypadku należy tak przeanalizować sytuację, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.

Jeżeli jesteś postrzegany jako osoba kładąca nadmierny nacisk na "bierny opór wobec przełożonych" to dobrze jest znaleźć w zespole kogoś powszechnie lubianego i szanowanego, kto mógłby stać się mediatorem pomiędzy Tobą a przełożonymi.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

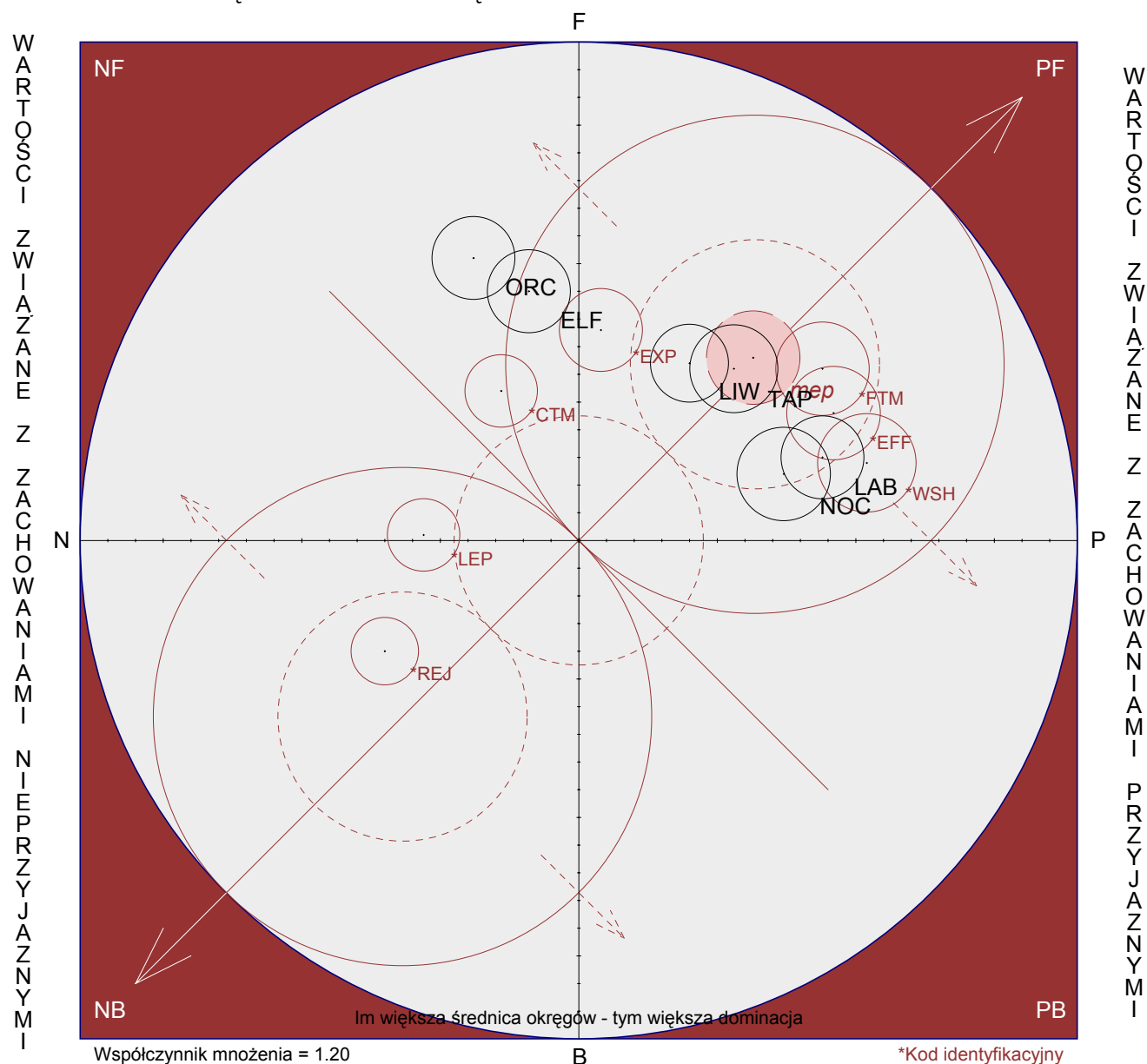
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*WSH	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	*FTM	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	*EFF	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	*EXP	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	*LEP	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	*CTM	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	*REJ	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Wyobrażenia o osobach	NOC	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	TAP	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	LAB	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	ELF	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	ORC	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	LIW	0.3	U	4.0	P	6.4	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

Raport Bales'a

O Raportach Bales'a służących do interpretacji Diagramu

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

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

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

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

Opis punktów widzenia - na podstawie odpowiedzi udzielonych przez 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: *WSH

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Popularność i sukces towarzyski, solidarna praca zespołowa.

Członkowie grupy, którzy wyrażają w swoim zachowaniu te wartości są aktywni, przyjacielscy i pro-społeczni. Cechuje ich zwykle pewność siebie i duże zaangażowanie, poczucie siły oraz umiejętność stosowania zasady równości i integrowania pracy zespołowej. Na ogół jednak, większą uwagę przywiązują do otrzymywania

wyrazów sympatii i podziwu ze strony przyjacielskiej grupy niż do planowania i realizacji zadań zespołu. Ich aktywność można określić jako z natury "polityczną" i "społeczną". Osoby te zwykle przyciągają uwagę otoczenia, są lubiane i często odnoszą sukcesy w demokratycznych wyborach. Osoby te mogą być bardziej akceptowane niż optymalny lider.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Aktywna współpraca ukierunkowana na wspólne cele, popularność i sukces towarzyski.

Członkowie grupy, wyrażający te wartości są często nazywani "naturalnymi liderami demokratycznymi". Zwykle identyfikują się z wyidealizowanym autorytetem i obecnie lub w przeszłości poszukiwali opiekuńczego idola do naśladowania. Usiłują być idealnymi liderami - wyrozumiałymi, odważnymi oraz kompetentnymi w wielu dziedzinach. Osoby, które podejmują taką rolę posiadają zwykle wiele zdolności, dużą inteligencję, są stabilne emocjonalnie, a ich system wartości jest zrównoważony. Są w stanie zaspokoić (często przeciwstawne) potrzeby przywódcze różnych osób w grupie, równocześnie spełniając oczekiwania wielu z nich.

Wyobrażenie na temat: *EFF

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.

Wyobrażenie na temat: *EXP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Ograniczanie potrzeb jednostek dla celów firmy.

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

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Nastawienie na niepowodzenie, zaniechanie wysiłku.

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

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

Wyobrażenie na temat: NOC

Opis ogólny

Wartości, które najlepiej charakteryzują uśredniony wynik wszystkich ocen, można najtrafniej opisać tak:
Równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji, idealizm społeczny, współpraca.

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

Wyobrażenie na temat: LAB

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.

Wyobrażenie na temat: TAP

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: LIW

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: ELF, i ORC

Opis ogólny

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

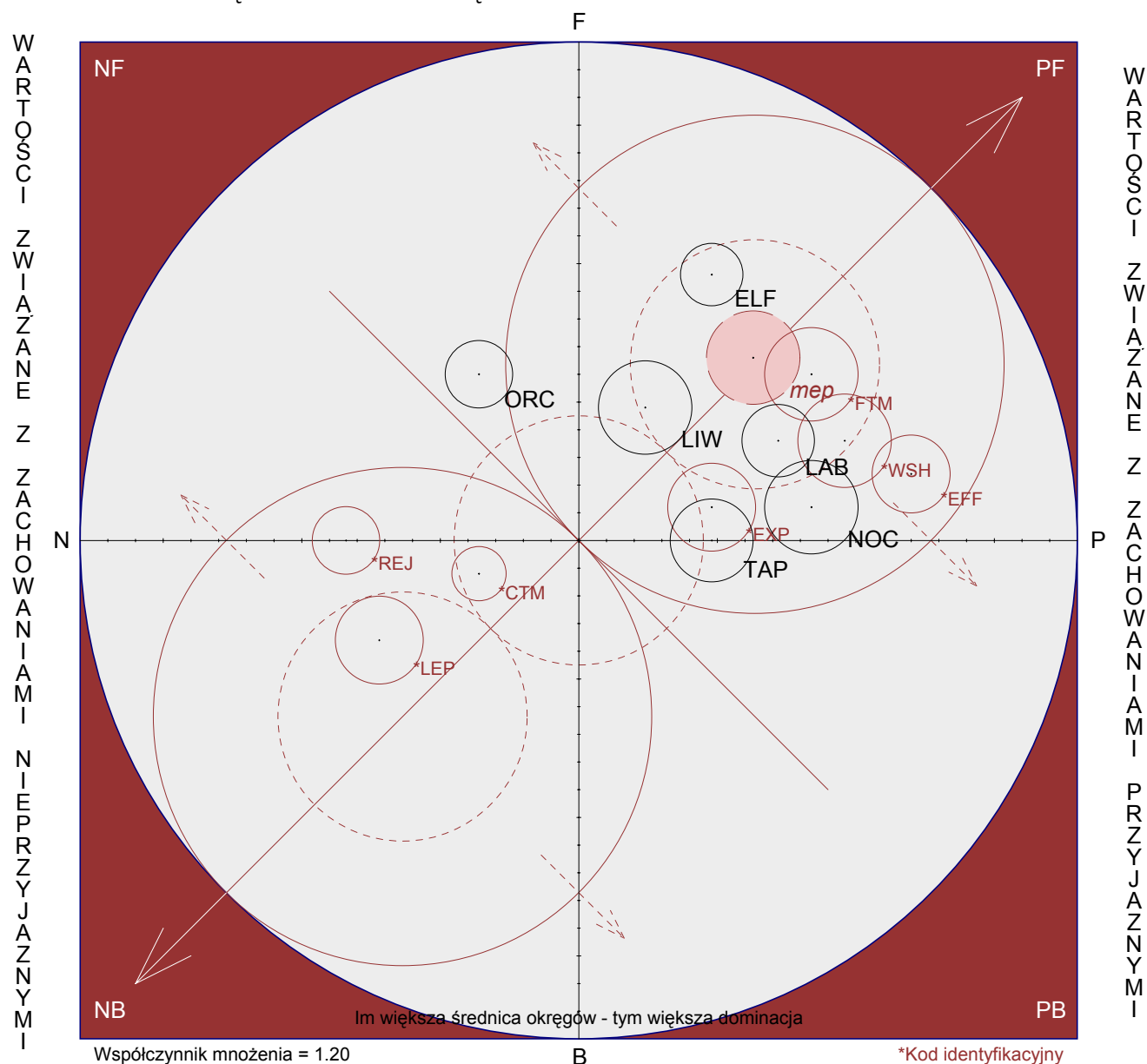
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

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

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 LAB

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, i *WSH

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: *EXP, i *EFF

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

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

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

wartość drugiej kategorii.

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

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

Wyobrażenie na temat: NOC

Opis ogólny

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

Członkowie grupy, którzy wyrażają w swoim zachowaniu te wartości są aktywni, przyjacielscy i pro-społeczni. Cechuje ich zwykle pewność siebie i duże zaangażowanie, poczucie siły oraz umiejętność stosowania zasady równości i integrowania pracy zespołowej. Na ogół jednak, większą uwagę przywiązują do otrzymywania wyrazów sympatii i podziwu ze strony przyjacielskiej grupy niż do planowania i realizacji zadań zespołu. Ich aktywność można określić jako z natury "polityczną" i "społeczną". Osoby te zwykle przyciągają uwagę otoczenia, są lubiane i często odnoszą sukcesy w demokratycznych wyborach. Osoby te mogą być bardziej akceptowane niż optymalny lider.

Wyobrażenie na temat: LIW

Opis ogólny

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

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: TAP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: LAB

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rozsądny entuzjazm, współpraca, równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji.*

Tacy członkowie grupy są zazwyczaj dobrze ułożeni, praktyczni, zrównoważeni i niezawodni. Są też przyjaźni, lecz bez nadmiernej serdeczności. Mają tendencję do idealizowania przełożonych - wierzą w ich dobre intencje i sami są do nich dobrze usposobieni. Starają się rzetelnie wykonywać swoją pracę. Wierzą w sprawiedliwość, równość i bezinteresowność jako wartości kształtujące relacje w obrębie grupy i pomiędzy grupami. Zazwyczaj z entuzjazmem podążają za liderami, którzy uosabiają ich ideał "dobrodusznego przełożonego". Ale sami nie dążą do przywództwa. Zazwyczaj idealizują innych, widząc tylko ich dobre strony. Czasami bywają bezkrytyczni.

Wyobrażenie na temat: ELF

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: ORC

Opis ogólny

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

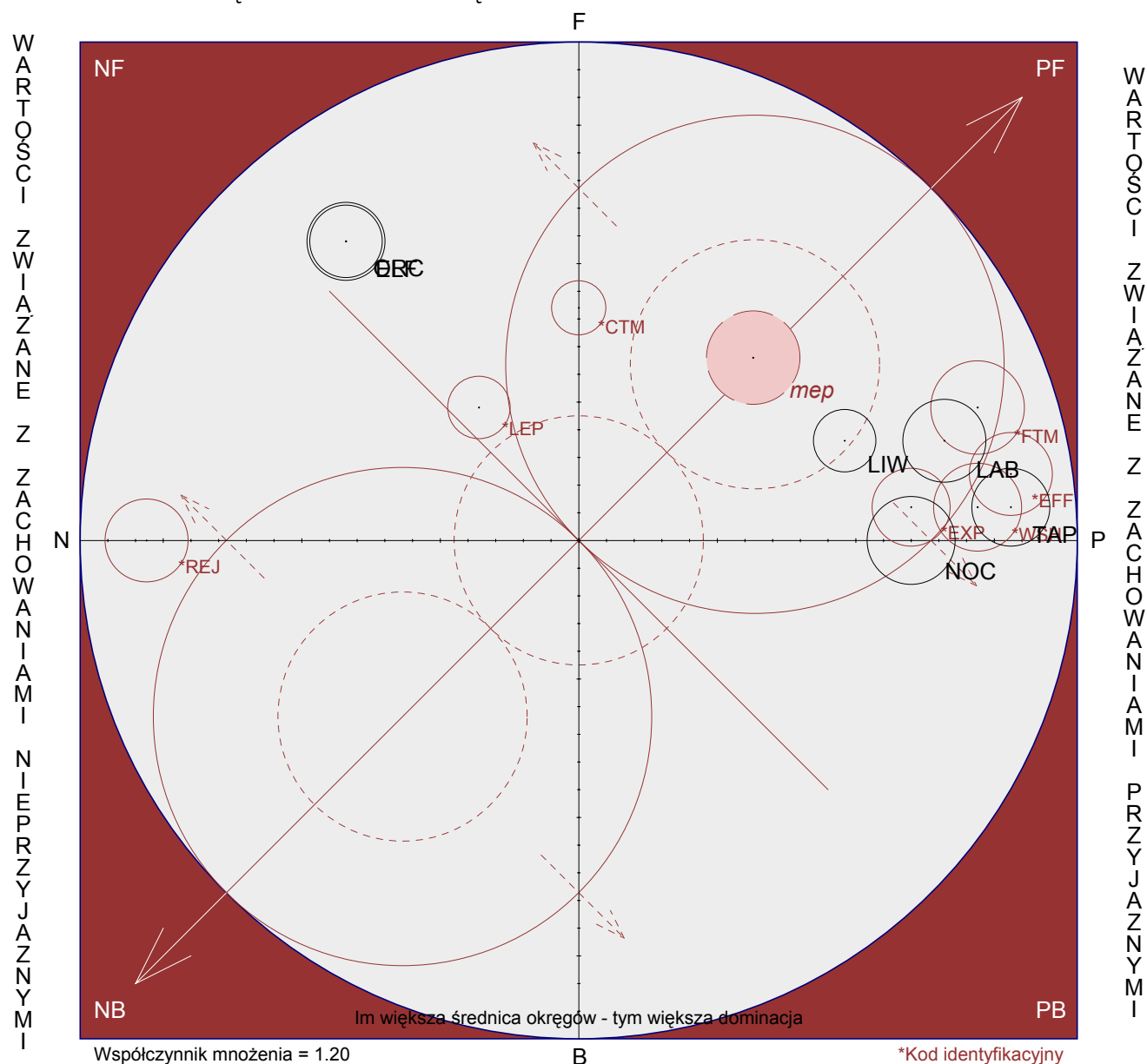
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*FTM	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	*WSH	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	*EFF	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	*REJ	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	*EXP	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	*LEP	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	*CTM	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Wyobrażenia o osobach	NOC	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	LAB	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	ELF	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	TAP	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	ORC	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	LIW	3.0	D	9.6	P	3.6	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

Raport Bales'a

O Raportach Bales'a służących do interpretacji Diagramu

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

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

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

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

Opis punktów widzenia - na podstawie odpowiedzi udzielonych przez NOC

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, popularność i sukces towarzyski.*

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

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

Wyobrażenie na temat: *EXP, *EFF, i *WSH

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Posłuszeństwo wobec hierarchii organizacyjnej, podporządkowanie się przełożonym, jeśli to niezbędne - poświęcanie się.*

Członkowie grupy oceniani w ten sposób są zazwyczaj wyraźnie spięci, co objawia się u nich zarówno uległą obowiązkowością, jak i ukrywaniem emocji. Jeśli już cokolwiek wyrażają to zwykle umiarkowaną wrogość, a przy tym są często konfliktowi. Są ostrożni, obowiązkowi i nadmiernie wyczuleni na reakcje przełożonych. Często pracują ciężko lub przynajmniej prezentują niezmiennie podejście do pracy. Po to, by przypodobać się przełożonym, nieustannie podkreślają jak bardzo są zapracowani.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: NOC, LAB, i TAP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: ORC, i ELF

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: LIW

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Poświęcenie, oddanie, wiara w dobroć innych.*

Tacy członkowie grupy są łagodni i przyjaźni, nacechowani dobrocią i zmysłem praktycznym. Są stali i można na nich polegać. Poważnie pojmują odpowiedzialność i zależy im na rzetelnym wykonywaniu pracy. Takie osoby chcą się przyczyniać do budowania atmosfery uczciwości, sprawiedliwości i jedności. Zarówno w swoim zespole jak pomiędzy zespołami. Są gotowe do podążania za sprawiedliwymi przywódcami, którzy są dla nich ideałem życzliwego przełożonego. Ale same nie dążą do przywództwa. Idealizują przełożonych i bywają w tym bezkrytyczne. Zazwyczaj idealizują również innych, spodziewając się po nich samych pozytywów.

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

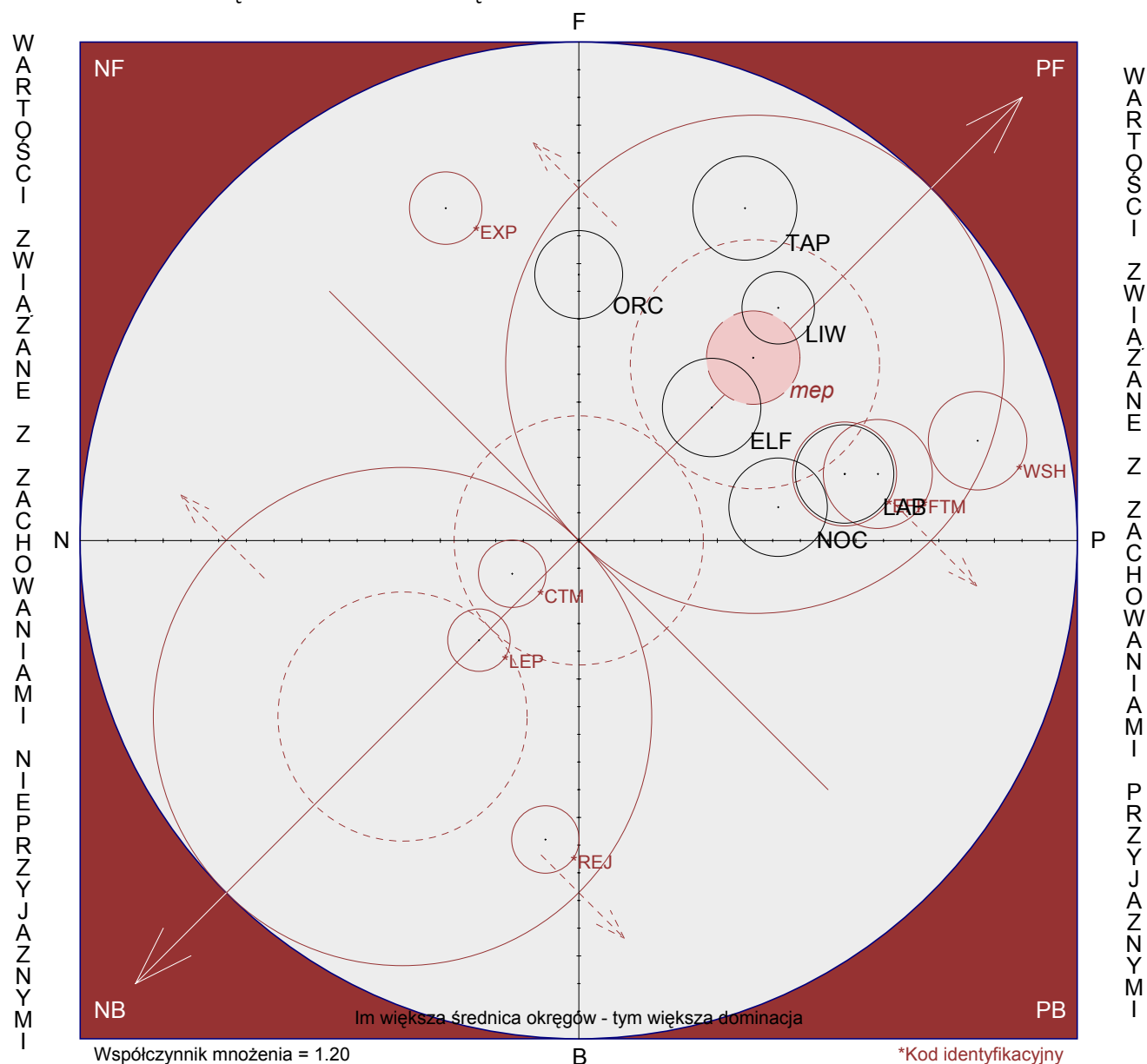
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Wyobrażenia o osobach	TAP	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	LAB	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	NOC	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	ELF	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	ORC	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	LIW	1.0	D	7.2	P	8.4	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 ORC

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

Wyobrażenie na temat: *EFF, *FTM, i *WSH

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: *EXP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Bierny opór przy współdziałaniu z przełożonymi.*

Główną cechą takiego zachowania jest uchylanie się od realizacji zadań i planów wyznaczonych przez przełożonych, ale także unikanie kar poprzez niezwracanie na siebie uwagi. Zachowania takiej osoby są tak bierne, jak tylko to możliwe. Bezpośrednią przyczyną takich zachowań jest niekiedy strach przed porażką lub ogólny lęk biorący się z braku wiary we własne możliwości. Brak zdecydowania, wycofywanie się, zawstydyzenie i ucieczka są przykładami przejściowych zachowań związanych z taką postawą. Przyczyną tych zachowań może być także wyznawany system wartości.

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

Wyobrażenie na temat: NOC, i LAB

Opis ogólny

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

Członkowie grupy, którzy wyrażają w swoim zachowaniu te wartości są aktywni, przyjacielscy i pro-społeczni. Cechuje ich zwykle pewność siebie i duże zaangażowanie, poczucie siły oraz umiejętność stosowania zasady równości i integrowania pracy zespołowej. Na ogół jednak, większą uwagę przywiązują do otrzymywania wyrazów sympatii i podziwu ze strony przyjacielskiej grupy niż do planowania i realizacji zadań zespołu. Ich aktywność można określić jako z natury "polityczną" i "społeczną". Osoby te zwykle przyciągają uwagę otoczenia, są lubiane i często odnoszą sukcesy w demokratycznych wyborach. Osoby te mogą być bardziej akceptowane niż optymalny lider.

Wyobrażenie na temat: ELF

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: TAP

Opis ogólny

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

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: LIW

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rozsądny entuzjazm, współpraca.*

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

Wyobrażenie na temat: ORC

Opis ogólny

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

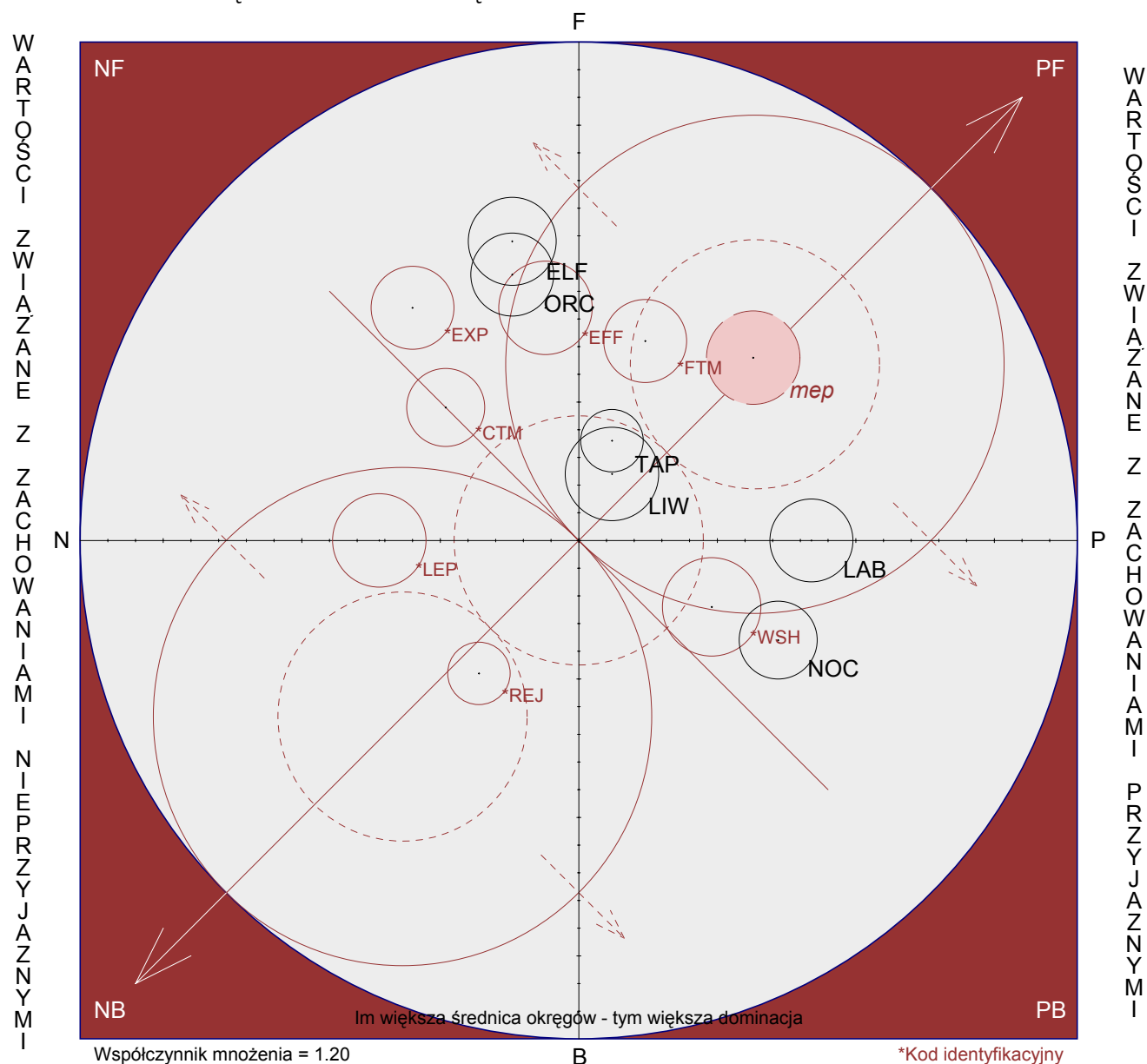
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

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

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 ELF

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

Wyobrażenie na temat: *EFF

Opis ogólny

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

Te wartości przypisuje się tym osobom, które zazwyczaj pełnią rolę formalnych przywódców, wydają się stanowcze, rzeczowe, oschłe ... i nieco irytujące. Osoby te nie są zazwyczaj wrażliwe na indywidualne potrzeby członków zespołu, u podwładnych bardziej cenią okazywanie lojalności niż sympatii, w pełni akceptują obowiązujące plany i harmonogramy, postawę popierania celów wyznaczanych przez przełożonych

(siebie lub zwierzchników) uznają za właściwą i poprawną, z oddaniem dbają o podporządkowywanie się ustalonym procedurom, wreszcie - od członków zespołu oczekują pełnego zaangażowania i skuteczności w działaniu.

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów.*

Zachowania tego typu wydają się apodyktyczne, agresywne i zagrażające pozostałym członkom grupy. Osoby dominujące i nieprzyjazne zwykle gardzą słabością, wrażliwością i czułością. Nigdy nie przyznają się do nich i mają skłonność do ośmieszania oraz atakowania tych, którzy są wrażliwi i ufní. Wyznają "prawo silniejszego" oraz "prawo dżungli" uznając, że przemoc jest niezbędna do przetrwania. Osoby, które są delikatne i kruche uważają za "przeznaczone do eliminacji".

Wyobrażenie na temat: *WSH

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Ochrona słabszych członków grupy, pomoc w razie potrzeby.*

Tego rodzaju osoby wyróżniają się umiejętnością udzielania emocjonalnego wsparcia poprzez aktywne, życzliwe zachowania, dobry humor, uśmiech, ciepło i walory towarzyskie. Wokół osób spiętych, lub tych, które nie nadążają za swoimi obowiązkami, rozciągają postawy opiekuńcze, wypełnione troską o dobro i wygodę podopiecznych. Tego rodzaju przywódcy często postrzegani są jako "dobrzy rodzice". Poprzez ciepłą i przyjazną postawę starają się utrzymywać w grupie dobry nastrój, lub przynajmniej atmosferę wsparcia dla bardziej zależnych członków zespołu. Tacy liderzy są szczególnie pomocni osobom mniej dojrzałym lub dotkliwie doświadczonym i tym, które dopiero uczą się, nabierają wprawy lub odzyskują siły.

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *CTM, i *EXP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: LIW

Opis ogólny

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

Postrzegani w ten sposób członkowie zespołu pragną by im zazdrozczono, a być może nawet, by się ich obawiano. To dlatego, że uważają się za lepszych od innych. Takie osoby zwykle mówią dużo o sobie lub o innych ludziach i grupach, które uważają za znaczące, i z którymi utożsamiają się tak często, jak to możliwe. Aby wywrzeć wrażenie na słuchaczach mogą opowiadać o posiadanym dobytku, a także podkreślać znaczenie własnej osoby i posiadaną władzę. Mogą przejawiać szczególne zainteresowanie własną kondycją fizyczną, wytrzymałością, itp. Mogą też ekscytować się własnym dobrobytem, posiadaniem produktów najnowszej technologii, kolekcjami broni lub symbolami chwały, wielkości narodowej, czy dostojęstwa. Takie osoby mogą odczuwać i manifestować przymus wygrywania z innymi dla uzyskania "pozycji numer jeden". Bywają bardzo aktywne i dominujące w znaczeniu siły fizycznej, dużo mówią oraz ignorują innych lub przerywają im.

Wyobrażenie na temat: LAB

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: ORC, i ELF

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: NOC

Opis ogólny

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

Tacy członkowie grupy przywiązują dużą wagę do uczuć i wzajemnej sympatii w zespole. Są na tyle komunikatywni i życzliwi, że przyciągają do siebie osoby z poczuciem humoru, które raczą je dowcipami i obdarzają serdecznością. Takie osoby nawiązują zwykle silne przyjaźnie, łatwo stają się członkami grupy koleżeńskiej, od której otrzymują to właśnie szczególne wsparcie, którego poszukują. Taka grupa przyjaciół może się jednak izolować od pozostałej części zespołu i słabo koncentrować na obowiązkach. Jej członkowie są liberalni w stosunku do siebie, obdarzają się wsparciem, ciepłem i wzajemnym zainteresowaniem. Pragnienie otrzymywania i udzielania wsparcia w tej grupie może być w niektórych przypadkach na tyle silne, że prowadzi ono do utożsamiania się z różnymi "pokrzywdzonymi przez los" oraz do nieodpartej potrzeby niesienia im pomocy. Niekiedy jednak, to pragnienie może pozostawać jedynie w sferze fantazji nie przekładając się na realne działania.

Wyobrażenie na temat: TAP

Opis ogólny

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

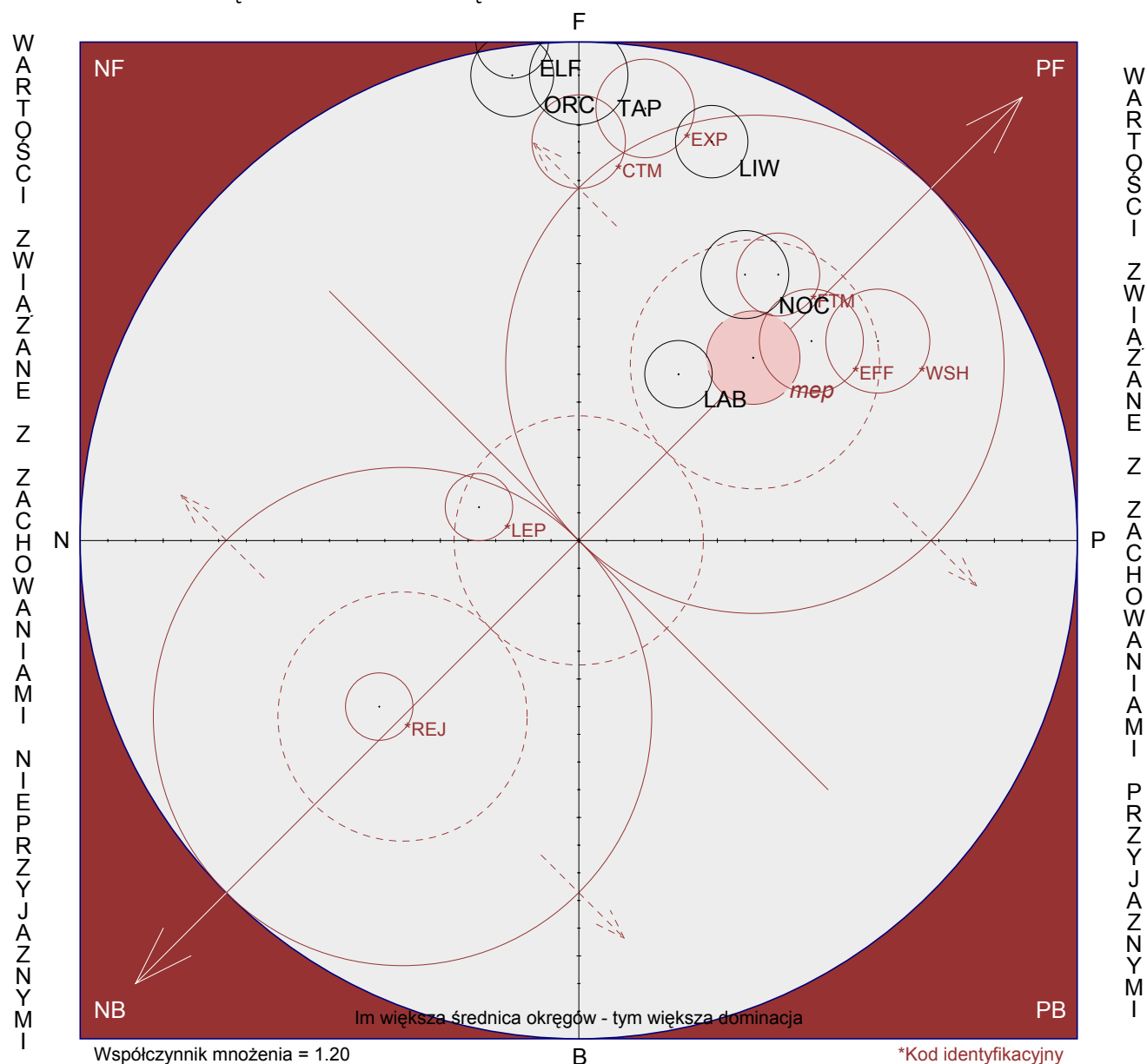
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

	Kod Nazwa	Współrzędne położenia					
Punkty widzenia	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Wyobrażenia o osobach	TAP	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	NOC	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	ORC	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	ELF	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	LIW	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	LAB	2.0	D	3.6	P	6.0	F

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 TAP

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

Wyobrażenie na temat: *WSH

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: *EFF

Opis ogólny

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

Ci członkowie grupy, którzy wyrażają te wartości potrafią utrzymywać w równowadze trzy elementy: (1) umiarkowanie wysoki poziom aktywności - inicjują wiele działań grupy, aktywizując poszczególnych jej członków; (2) umiarkowanie wysoki poziom życzliwości - wywołują uzasadnione poczucie sympatii u wielu członków grupy; (3) umiarkowanie duży nacisk na realizację zadań, który jednak nie zniechęca - wykazują wyjątkowo wysoką kompetencję, inicjatywę i wytrwałość w dążeniu do celu, motywują i uczą innych podejmowania niezbędnych ról. Często towarzyszy temu przygotowywanie innych do pełnienia roli lidera i dzielenie się z nimi przywództwem.

Wyobrażenie na temat: *EXP

Opis ogólny

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

Ci członkowie grupy, którzy wyrażają te wartości pełnią najczęściej rolę formalnego przywódcy. Sposób ich działania wydaje się stanowczy, rzeczowy i oziębły. Zazwyczaj w zdecydowany sposób prowadzą zespół w stronę wyznaczonych zadań. Domagają się aktywnego współdziałania, lecz nie starają się być przy tym przyjaźni. Takie osoby nie potrafią się rozluźnić i nawet w sprzyjających okolicznościach, gdy napięcie zewnętrzne ustępuje, pozostają nieprzystępne. Te osoby zakładają zwykle, że wszyscy członkowie zespołu automatycznie akceptują ustalone przez zwierzchników cele, oraz że uznają je za własne. A jeżeli członkowie zespołu tak nie postępują, to ich zdaniem - powinni.

Wyobrażenie na temat: *CTM

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rozsądny entuzjazm, współpraca.*

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

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: TAP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: NOC, i LIW

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.

Wyobrażenie na temat: ORC, i ELF

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: LAB

Opis ogólny

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

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

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Raport poufny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

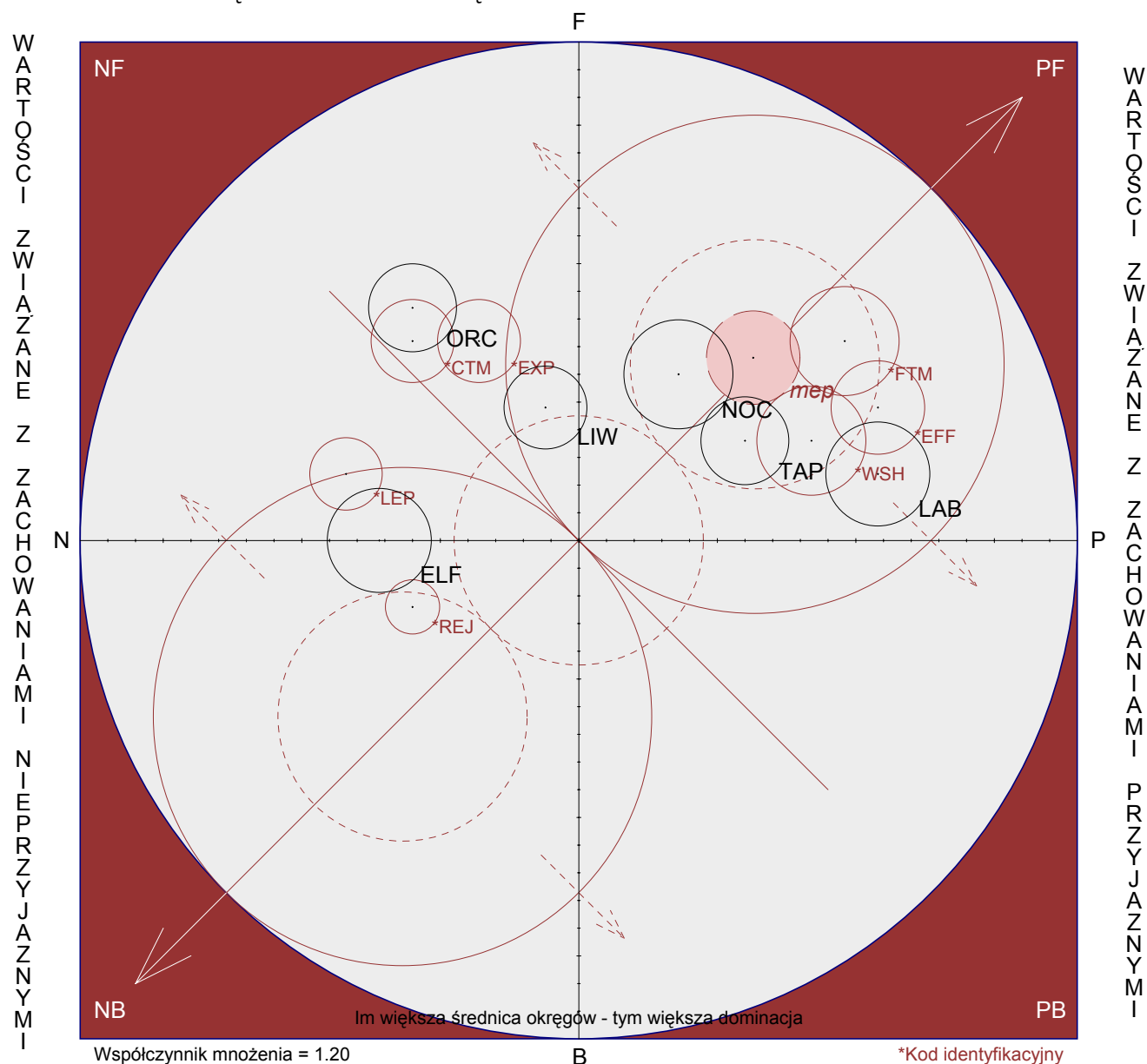
Ten Diagram ilustruje - na podstawie uzyskanych uśrednionych odpowiedzi - współrzędne położenia poszczególnych punktów widzenia oraz wyobrażeń na temat wybranych osób.

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

*Kod identyfikacyjny

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
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 LIW

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

Wyobrażenie na temat: *WSH, i *EFF

Opis ogólny

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

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

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

Wyobrażenie na temat: *FTM

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *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: *CTM, i *EXP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *LEP

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: *REJ

Opis ogólny

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

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

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

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

Wyobrażenie na temat: LAB

Opis ogólny

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

Członkowie grupy, którzy wyrażają w swoim zachowaniu te wartości są aktywni, przyjacielscy i pro-społeczni. Cechuje ich zwykle pewność siebie i duże zaangażowanie, poczucie siły oraz umiejętność stosowania zasady równości i integrowania pracy zespołowej. Na ogół jednak, większą uwagę przywiązują do otrzymywania wyrazów sympatii i podziwu ze strony przyjacielskiej grupy niż do planowania i realizacji zadań zespołu. Ich aktywność można określić jako z natury "polityczną" i "społeczną". Osoby te zwykle przyciągają uwagę otoczenia, są lubiane i często odnoszą sukcesy w demokratycznych wyborach. Osoby te mogą być bardziej akceptowane niż optymalny lider.

Wyobrażenie na temat: NOC

Opis ogólny

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

Oceniani w ten sposób członkowie grupy są zazwyczaj postrzegani jako liderzy. Mogą nie być zbyt popularni, ale z pewnością aktywizują członków grupy, inicjują działania i są widoczni na tle grupy. Tacy liderzy pełnią rolę ośrodka informacji i kontroli, ukierunkowują działania innych, a w sytuacji konfliktu często określają pryncypia. Mogą oni posiadać wyjątkowe kompetencje, inicjatywę, a także wytrwałość w planowaniu i realizacji zadań zespołu. Ale nie zabiegają oni o sympatię innych, nie wykazują też większego zainteresowania pojedynczymi osobami w grupie.

Wyobrażenie na temat: ELF

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Nieustępliwość, determinacja w realizacji własnych celów.*

Zachowania tego typu wydają się apodyktyczne, agresywne i zagrażające pozostałym członkom grupy. Osoby dominujące i nieprzyjazne zwykle gardzą słabością, wrażliwością i czułością. Nigdy nie przyznają się do nich i mają skłonność do ośmieszania oraz atakowania tych, którzy są wrażliwi i ufní. Wyznają "prawo silniejszego" oraz "prawo dżungli" uznając, że przemoc jest niezbędna do przetrwania. Osoby, które są delikatne i kruche uważają za "przeznaczone do eliminacji".

Wyobrażenie na temat: TAP

Opis ogólny

Na podstawie uzyskanej oceny ten wynik można najtrafniej opisać tak: *Rozsądny entuzjazm, współpraca, równość, demokratyczny udział w podejmowaniu decyzji.*

Tacy członkowie grupy są zazwyczaj dobrze ułożeni, praktyczni, zrównoważeni i niezawodni. Są też przyjaźni, lecz bez nadmiernej serdeczności. Mają tendencję do idealizowania przełożonych - wierzą w ich dobre intencje i sami są do nich dobrze usposobieni. Starają się rzetelnie wykonywać swoją pracę. Wierzą w sprawiedliwość, równość i bezinteresowność jako wartości kształtujące relacje w obrębie grupy i pomiędzy grupami. Zazwyczaj z entuzjazmem podążają za liderami, którzy uosabiają ich ideał "dobrodusznego przełożonego". Ale sami nie dążą do przywództwa. Zazwyczaj idealizują innych, widząc tylko ich dobre strony. Czasami bywają bezkrytyczni.

Wyobrażenie na temat: LIW

Opis ogólny

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

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

Wyobrażenie na temat: ORC

Opis ogólny

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

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

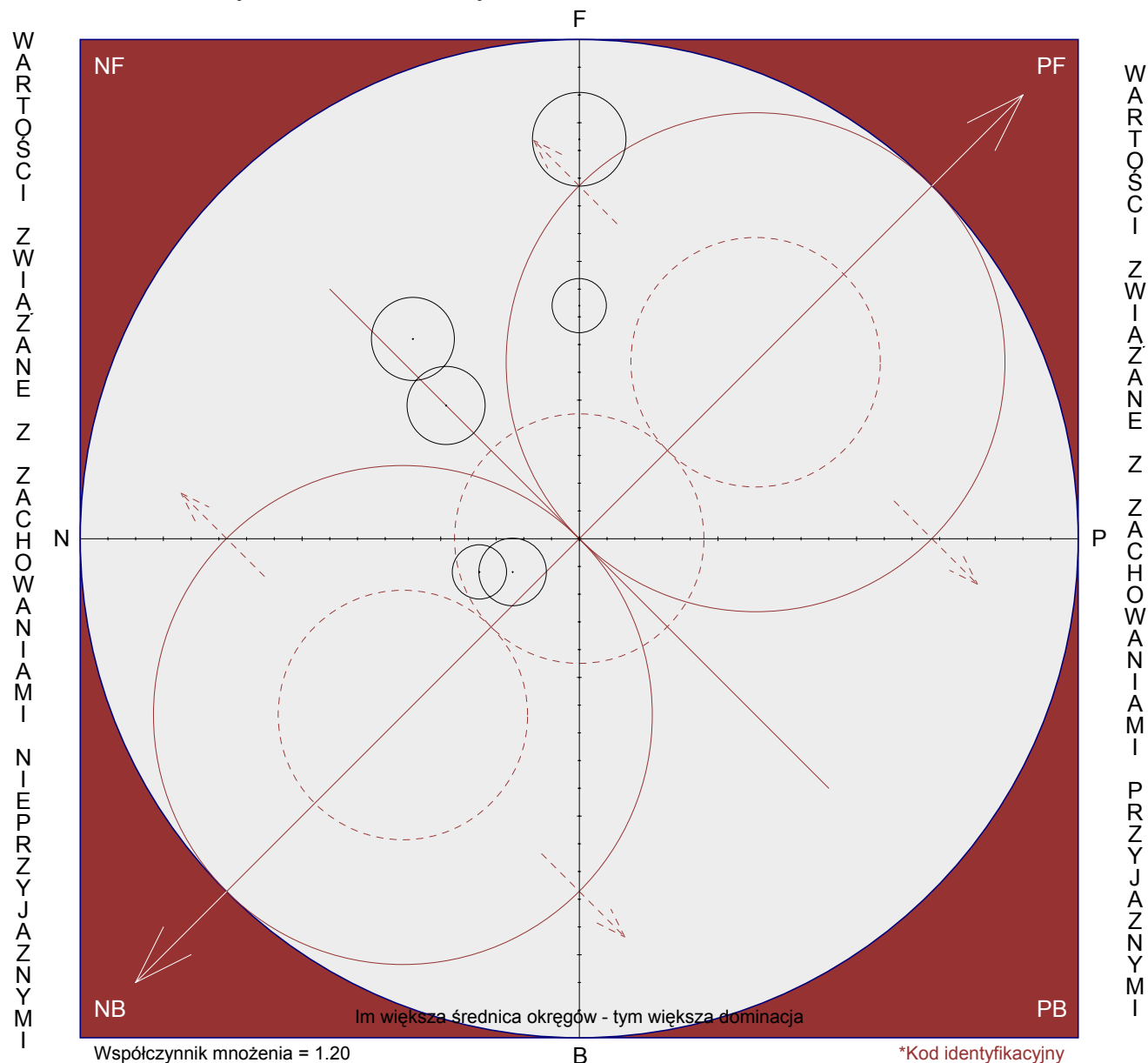
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *CTM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla:
 Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
 Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
 September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

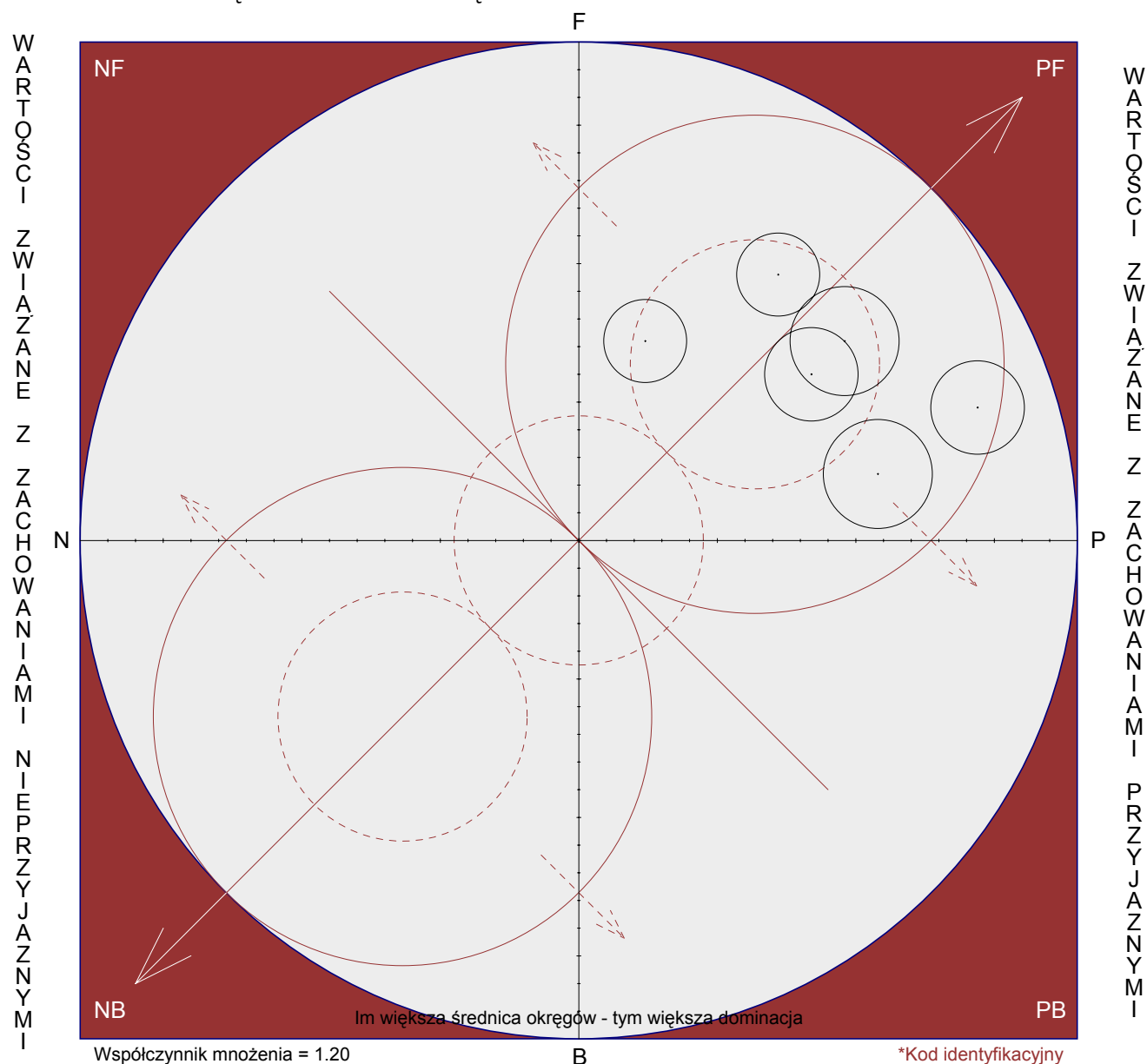
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *FTM

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla:
 Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
 Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
 September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

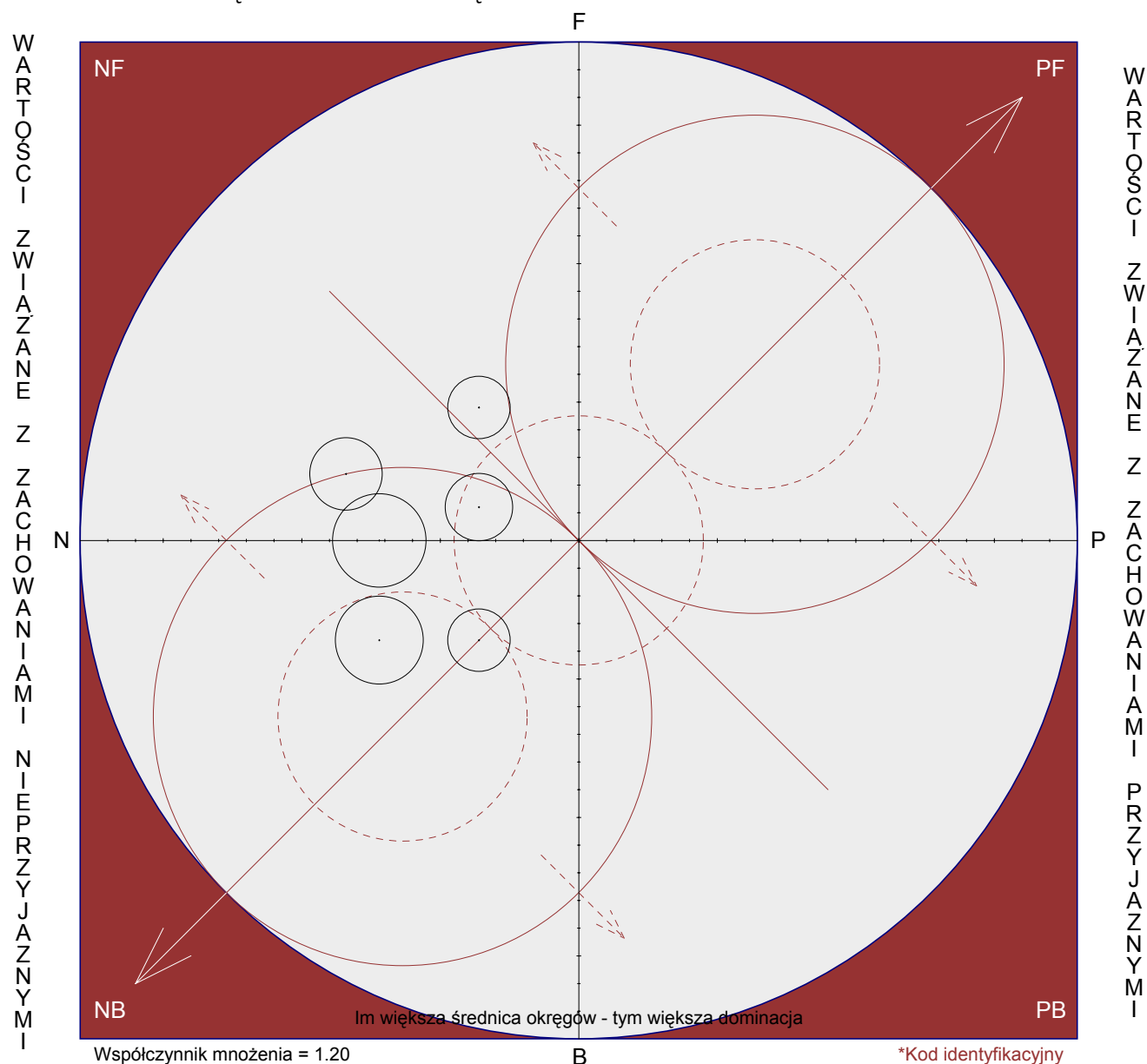
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *LEP

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

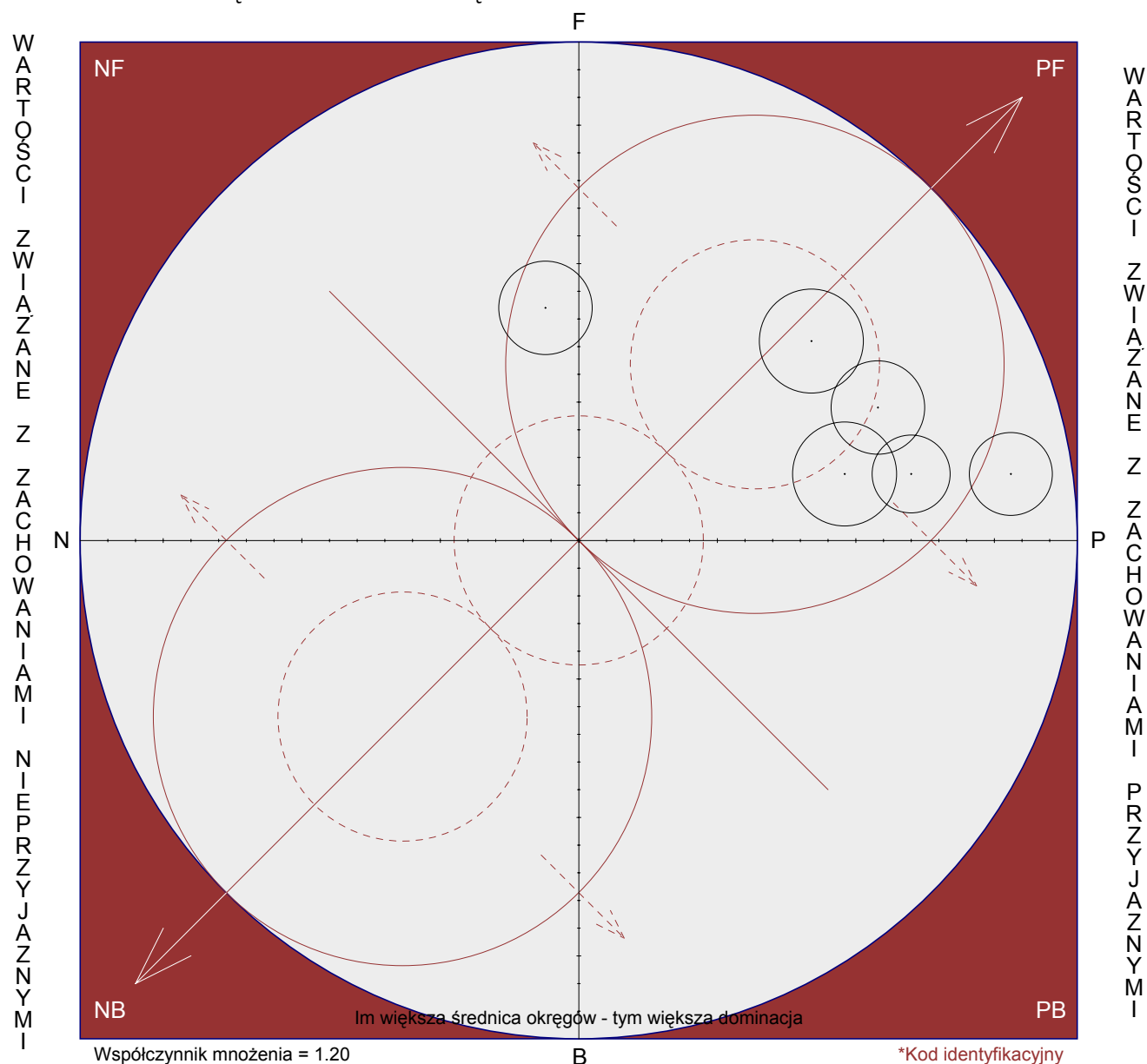
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *EFF

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

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

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

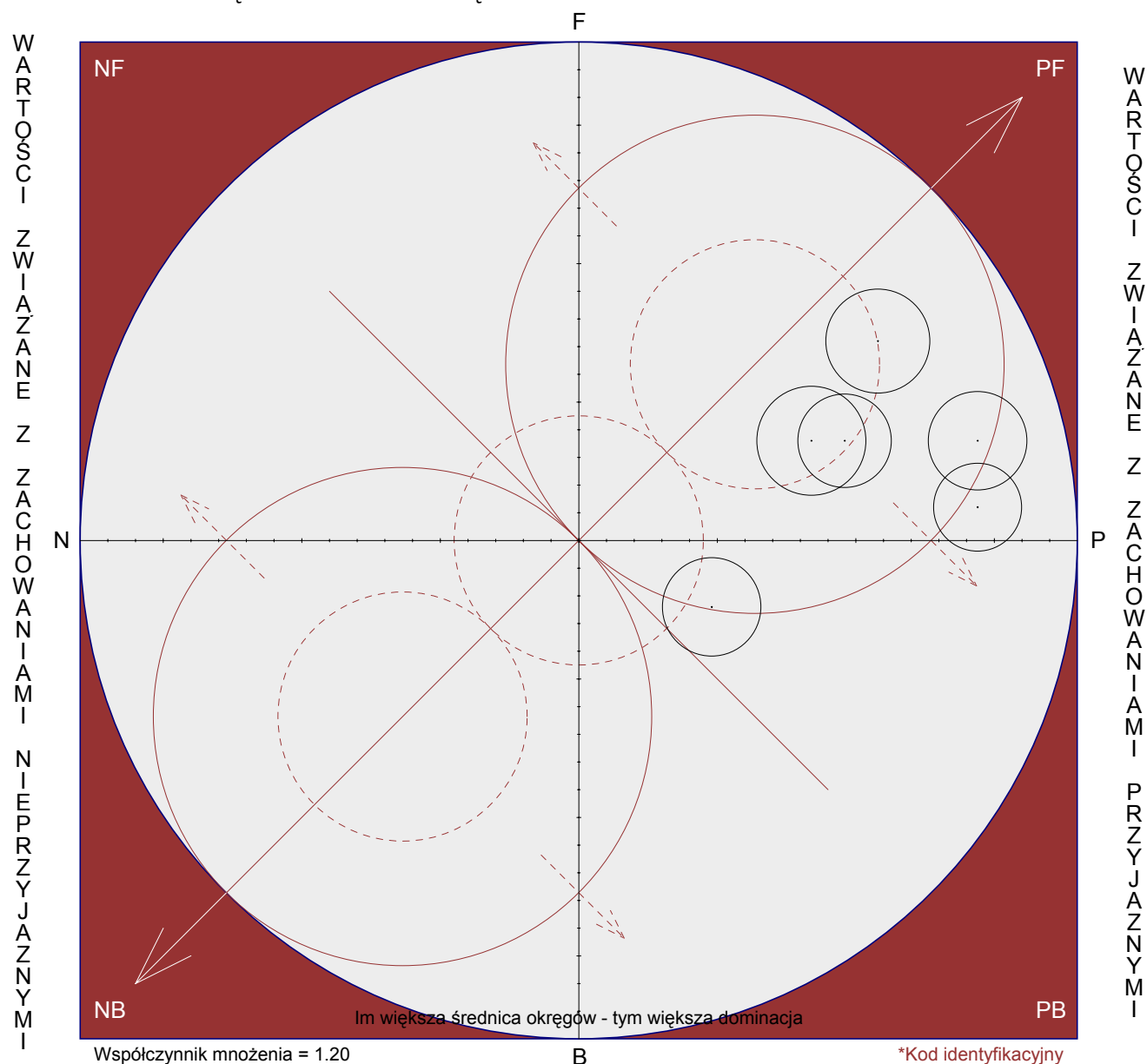
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *WSH

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości chcesz wyrażać w swoim zachowaniu, niezależnie od tego czy rzeczywiście jesteś w stanie to zrobić?**

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

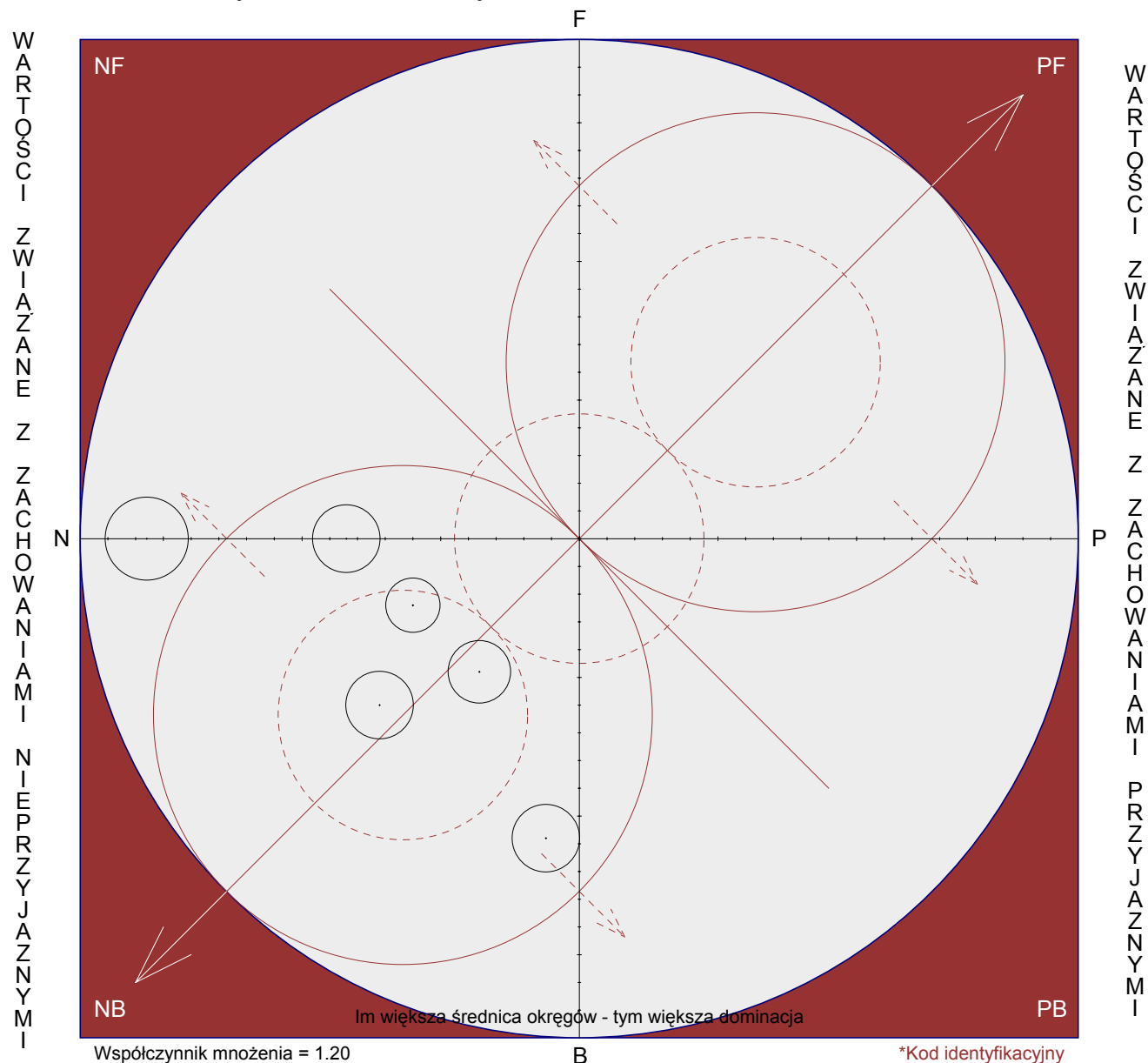
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *REJ

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości jesteś skłonny odrzucać zarówno u siebie jak i u innych?**

Raport przygotowany dla:
 Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
 Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
 September 27, 2005

WARTOŚCI ZWIĄZANE Z AKCEPTACJĄ ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA



WARTOŚCI ZWIĄZANE Z OPOZYCJĄ WOBEC ZADAŃ SŁUŻBOWYCH I FORMALNEGO PRZYWÓDZTWA

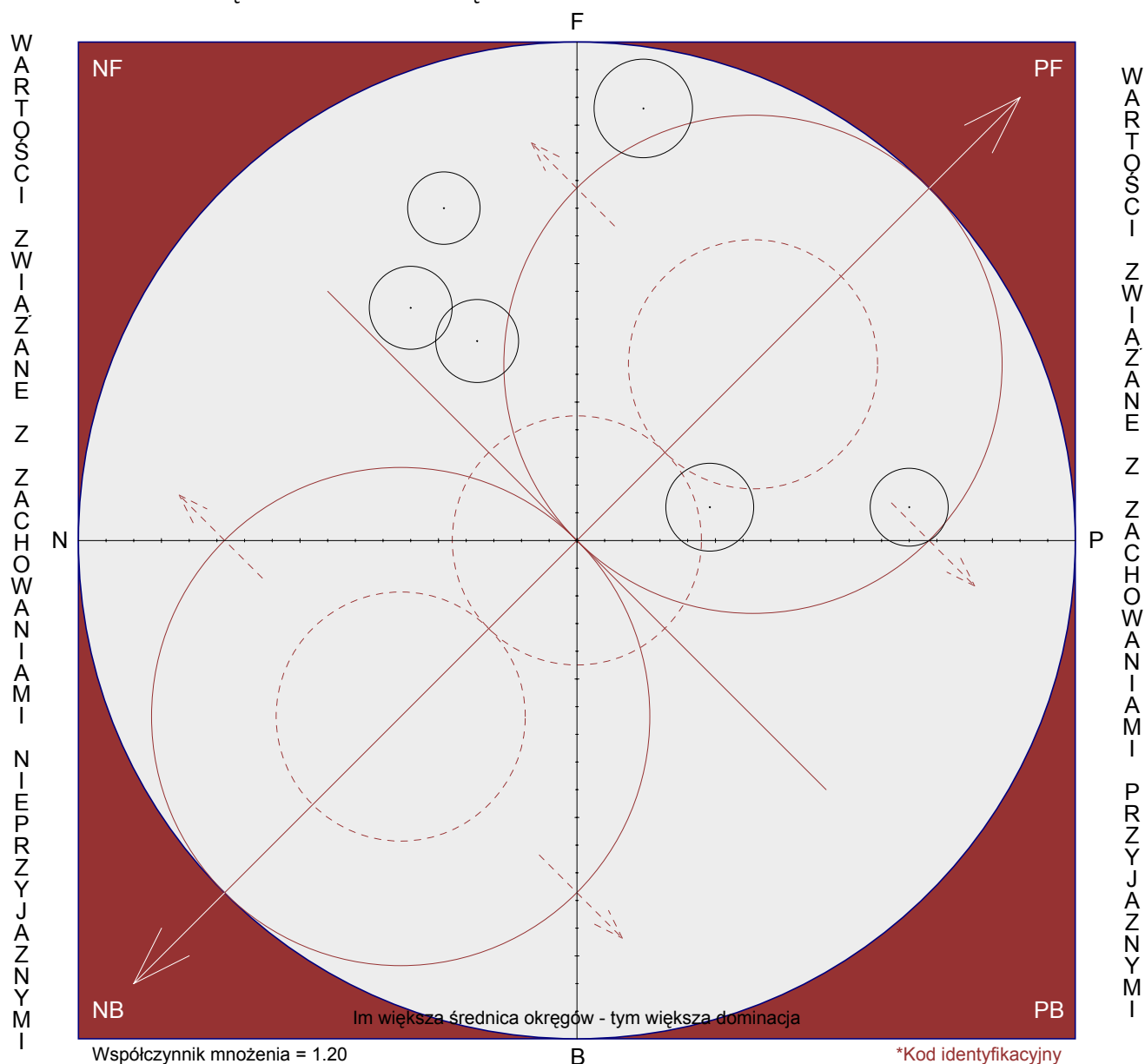
Diagram Zbiorowy
Indywidualne i organizacyjne wartości
Zestawienie indywidualnych ocen dotyczących: *EXP

Raport przygotowany dla:
Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
Prezentuje: SYMLOG Consulting Group
September 27, 2005

Pytanie: **Jak sądzisz, jakie (ogólnie rzecz biorąc) wartości zostałyby wskazane przez innych, jako te, które wyrażasz w swoim zachowaniu?**

Raport przygotowany dla:
 Doskonalenie Pracy Zespołowej—Wzrost Efektywności Współdziałania
 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