

Individuellt Fältdiagram
Individers och organisationers Värderingar
Baserat endast på skattningarna, gjorda av: YOU

Rapport avseende: Pat Sample
Att leda grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

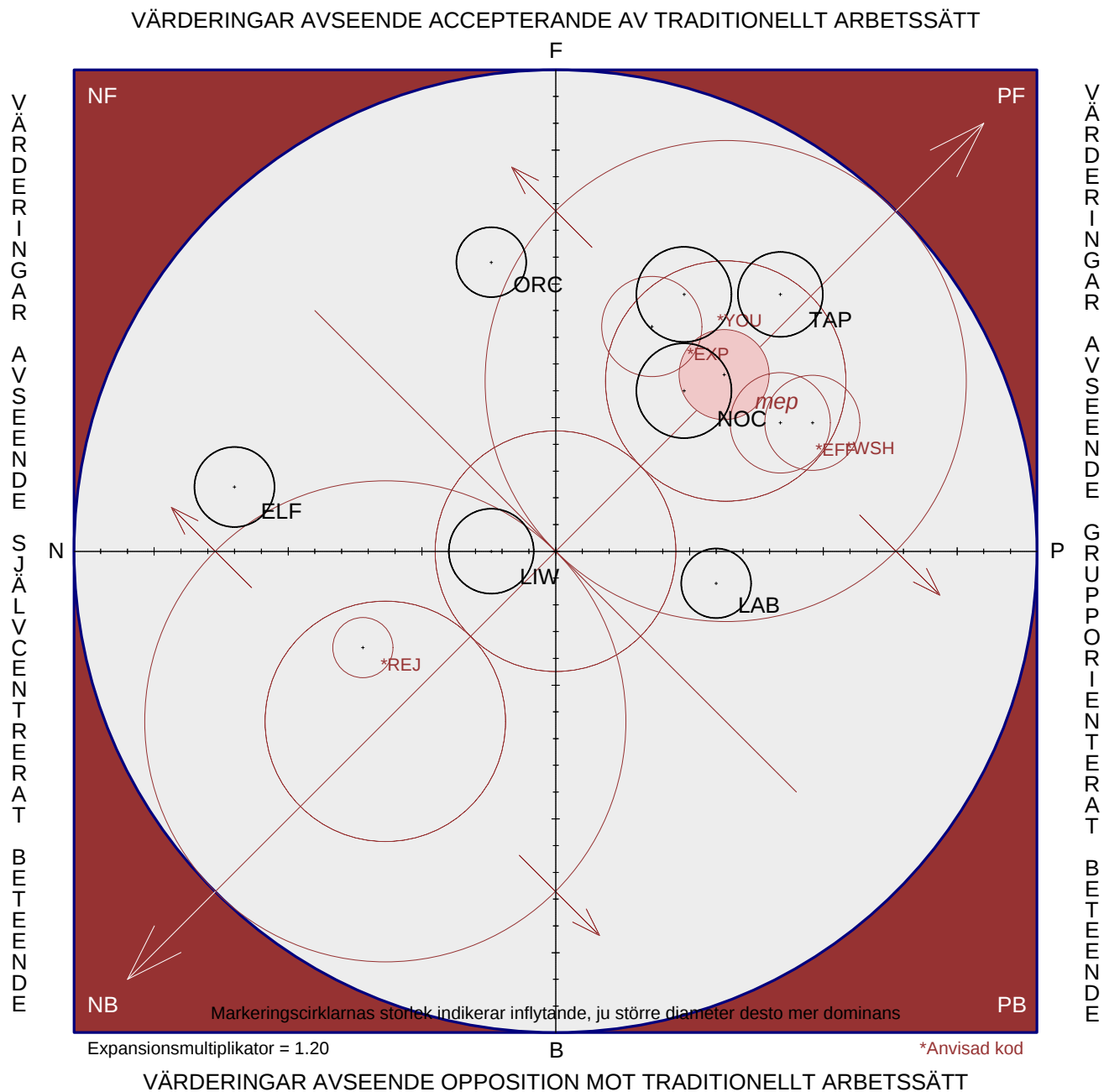
Rapport avseende: Pat Sample
Att leda grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Följande fältdiagram visar den genomsnittliga positionen för varje *begrepp* eller *person*, baserat på de erhållna skattningarna.

	Kod Namn	Slutlig Position för Markeringen					
Beskrivning av Begrepp	*EXP	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Beskrivning av Personer	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Att leda grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales-Rapporten

Angående Bales-Rapporten för Fältdiagrammet

Denna dataframställda rapport är skriven av professor Robert F. Bales vid Harvard-Universitetet. Den är baserad på vetenskaplig litteratur, på Bales forskning från 1945 fram till nu och på kontinuerlig forskning som genomförs av SYMLOG Consulting Group inom såväl näringsliv som organisationer.

Det primära syftet med denna rapport är pedagogiskt. Rapporten är avsedd att hjälpa Dig att lära och tillämpa principer, som associeras med polarisering och enande i grupper. Rapporten använder och illustrerar dessa principer genom att hänvisa till *allmänna*, *abstrakta typer* av personligheter och grupproller, som har upptäckts, genom forskning, i samma Fältdiagramspositioner som Du skattat Dina begrepp.

Forskning bygger emellertid i stor utsträckning på genomsnittsberäkningar och mönster. Dina skattningar är unika för Dig, därför bör Du inte ta någon beskrivning eller tolkning i denna rapport som bokstavligen sann när det gäller de verkliga personer eller begrepp Du skattade och som är representerade genom ett kodnamn på Fältdiagrammet.

Författaren har skrivit sina kommentarer från perspektivet av den forsknings-baserade, "mest-effektiva" positionen, placerad i mitten av Referenscirkeln i den övre högra kvadraten på Fältdiagrammet. Om Du skattat något begrepp, som involverade "önska", "ideal", "Dig själv", "framtid" eller "mest effektiv", och Fältdiagramspositionen för ett eller flera av dessa begrepp avsevärt avviker från centrat av Referenscirkeln (fem eller fler enheter), finns det anledning att vänta sig att Din upplevelse av gruppmedlemmar kommer att skilja sig från de skattningar som dessa medlemmar skulle erhålla från en större mängd människor. Dessa skillnader gör det också troligt, att Du inte kommer anse att de förklarande kommentarerna är helt riktiga.

Det är viktigt att komma ihåg, att Dina skattningar är baserade på upplevelser och att alla upplevelser är subjektiva. Din upplevelse av Dig själv och andra är unik för Dig, Din grupp, Din speciella roll i gruppen och situationen i gruppen som helhet. De största möjligheterna att upptäcka förutfattade meningar och ta upp annorlunda upplevelser ges vid öppna diskussioner, där alla medlemmar i gruppen deltar i en förenad ansträngning att förbättra effektivitet.

Positionen för Begrepp som skattats av YOU

Språket i rapporten har utformats för att beskriva *personer* och *typer* av personer. Emellertid kan egenskaperna som associeras till ett *begrepp* ofta förstås på ett mycket användbart och konkret sätt genom att beskriva den typen av person som skulle kunna exemplifiera begreppet. Denna rapports syfte är att karakteriseras ett *begrepp* genom en beskrivning av den *personlighetstyp* som skulle kunna exemplifiera begreppet.

Beskrivning av: *EFF, och *WSH

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Aktivt lagarbete mot gemensamt mål, popularitet och social framgång.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar kallas ofta "naturliga, demokratiska ledare". De tenderar att identifiera sig själva med en idealiserad auktoritet och behöver ha, eller ofta har haft, en bra förebild av välvillig auktoritet som de försöker att likna. De strävar efter att bli idealiska ledare och att vara förstående, orädda och skickliga i kontakten med överordnade. De som tar denna roll har ofta flera olika talanger, de är intelligenta, de har personlig integritet och balanserade värderingar. De kan uppfylla de många (delvis

motstridiga) behov olika gruppmedlemmar har och de kan sammanfatta önsknings hos flertalet av gruppmedlemmarna.

Beskrivning av: *EXP

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Aktivt lagarbete mot uppgiftsorienterat mål, effektiv, stark, saklig ledning.*

Gruppmedlemmar som skattas på detta sätt uppfattas vanligen som ledare, kanske inte alltför populära, men aktiva och framstående. De tar initiativ till mycket aktiviteter för gruppen som helhet och får en hel del gentjänster från olika personer i retur. Ledare av detta slag agerar som kommunikations- och kontrollorganisatörer, de samordnar andras ansträngningar och gör prioritetsbedömningar när det är stridigheter. De kan visa framstående kompetens, initiativ och envishet när det gäller att strukturera och verkställa gruppens uppgift. De tenderar emellertid att vara lite mindre inriktade på att bli omtyckta och visar inte särskilt mycket intresse för enskilda individer i gruppen.

Beskrivning av: *REJ

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Medge misslyckanden och dra sig tillbaka.*

Gruppmedlemmar som envist agerar enligt dessa värderingar uttrycker också vanligen likgiltighet för andra gruppmedlemmar, speciellt för de som är i auktoritet och deras representanter. Känslor av likgiltighet kan uttryckas genom att ofta vara sen eller frånvarande, lämna sin arbetsplats tidigt, inte delta, visa modlöshet och nedstämdhet, vara tankspridd, självupptagen eller genom att ihärdigt framhålla (även om det mestadels sker i tysthet) att gruppens planer och ansträngningar kommer att misslyckas.

Positionen för Personer som skattats av YOU

Beskrivning av: NOC

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Aktivt lagarbete mot gemensamt mål, enighet i organisationen.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar tenderar att behålla en genomsnittsbalans mellan: (1) måttligt hög aktivitet, påbörja aktiviteter för gruppen som helhet och locka fram initiativ och respons från enskilda personer; (2) måttligt stor sympati, inspirera till en berättigad sympati från många andra; och (3) en måttligt stark, men inte aversions-skapande betoning på genomförandet av uppgiften. De visar också utpräglad kompetens, initiativ och envishet när det gäller att strukturera och verkställa gruppens uppgift eller att övertala och träna andra gruppmedlemmar till att utföra de olika roller som behövs. Detta omfattar ofta utbildning och träning av andra för att de ska skolas in i och ersätta dem själva i ledarrollen.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar NOC

Medlemmar som NOC ligger egentligen nära den optimala placeringen, såvida de inte befinner sig alltför långt ut och helt udda i sin placering, eller har alltför svag motivation (för nära fältdiagrammets centrum).

Medlemmar som befinner sig nära den optimala ledarvektorn (mitt i PF) representerar en hel mängd mycket lika värderingar. Det är möjligt att det kan finnas en viss konkurrens om ledarskapet bland sådana medlemmar, men det är mer troligt att de tycker bra om varandra och har ett smidigt och bra samarbete. De bör försöka dela ledarskapet så ofta som det är praktiskt möjligt.

Trycket på gruppen, från en eller flera ledare i den optimala positionen att utföra en viss uppgift, kan kanske bli en smula för starkt och medlemmarna kan inte hålla ett konstant högt tempo utan negativa bieffekter. Att ständigt behöva prestera på toppen av sin förmåga har en tendens att framkalla stress. Perioder av avkoppling och sociala aktiviteter som gör det möjligt att bygga upp vänskap och solidaritet inom gruppen bör tillåtas med lämpliga intervaller. Sådana avlastningsperioder kan bidra till att skapa en värdefull kraftreserv inför perioder med hårda prestationskrav.

Ledare som misslyckas med att behålla och återuppbygga den reserv som behövs för maximal prestation kan antagligen stärka gruppens solidaritet genom att lätta på arbetskraven när så är möjligt, vara mindre dominanta, och uppträda mer vänligt. Ett team som har en bra reserv av solidaritet att ta till, kan anstränga sig till det yttersta för att genomföra ett arbete när extraordinära satsningar är nödvändiga.

Ett optimalt ledarskap innebär således och variation i fråga om gruppaktivitet och individuellt beteende för att bibehålla och återskapa en optimal balans mellan de många delvis motstridiga behov som finns i alla grupper. Den optimala placeringen på fältdiagrammet ska uppfattas som en *genomsnittlig* placering över en längre tidsperiod, och eventuella råd till en medlem att försöka närma sig den optimala eller mest effektiva placeringen på fältdiagrammet bör inte tolkas som ett bestämt, eller konstant, monotont beteende.

Beskrivning av: *YOU

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Aktivt lagarbete mot uppgiftsorienterat mål, effektiv, stark, saklig ledning.*

Gruppmedlemmar som skattas på detta sätt uppfattas vanligen som ledare, kanske inte alltför populära, men aktiva och framstående. De tar initiativ till mycket aktiviteter för gruppen som helhet och får en hel del gentjänster från olika personer i retur. Ledare av detta slag agerar som kommunikations- och kontrollorganisatörer, de samordnar andras ansträngningar och gör prioritetsbedömningar när det är stridigheter. De kan visa framstående kompetens, initiativ och envishet när det gäller att strukturera och verkställa gruppens uppgift. De tenderar emellertid att vara lite mindre inriktade på att bli omtyckta och visar inte särskilt mycket intresse för enskilda individer i gruppen.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar *YOU

Medlemmar som *YOU kan antagligen dela ledarskapsfunktioner med en optimal ledare utan större svårigheter, såvida inte de har alltför extrema värderingar (befinner sig mycket långt ut på fältdiagrammets F-linje). En optimal ledare kan troligen ha ett effektivt samarbete med dem, även om relationen kanske blir mer av ett ömsesidigt utnyttjande än ett vänskapsförhållande. Medlemmar som *YOU kan föredra att utföra mer utpräglat uppgiftsorienterade funktioner och den optimala ledaren kan i gengäld utföra mer grupporienterade funktioner. Om det finns tendenser till polarisering i gruppen mellan en mer "konservativ" och en mer "liberal" falang är det en optimal ledares naturliga och strategiskt funktion att jämka mellan dessa två falanger.

Beskrivning av: LIW

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Oförutsägbarhet.*

Medelvärde av de skattningarna, som ges när man upplever en person på detta sätt, ligger mycket nära de tre huvuddimensionernas centra på fältdiagrammet. Ingen av de tre dimensionerna kommer i fokus som ett resultat av dessa skattningarna. Det kan vara så att intrycken, som den som skattade fick, inte var särskilt tydliga. Det kan också vara så, att intrycken faktiskt var tydliga, men de stod i strid med varandra och hade en tendens att ta ut varandra i den slutliga placeringen på fältdiagrammet. Det kan också vara så, att intrycken formades genom att personen visade motstridiga eller tveksamma egenskaper.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar LIW

Medlemmar som har en placering som LIW bidrar för närvarande antagligen inte mycket, vare sig till själva arbetsuppgiften eller till gruppsolidariteten. En upptagen ledare kan frestas ignorera dem. Men de kanske kan fås att fungera bättre med hjälp av speciell uppmärksamhet, hjälp och övertalning. Om ledaren inte själv kan locka fram deras medverkan kanske andra medlemmar kan göra det. I stället för att lämna problemet därhän bör den optimale ledaren överväga möjliga åtgärder och om han eller hon av någon anledning inte själv har resurser att hjälpa eller övertyga medlemmen eller medlemmarna i vippområdet kanske det går att få hjälp av några andra gruppmedlemmar som värdesätter lagarbete och kan arbeta mer effektivt tillsammans med en medlem som befinner sig i denna motstridiga, obeslutsamma position.

Beskrivning av: TAP

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Samarbete, samförstånd, lojalitet.*

Gruppmedlemmar som skattas på detta sätt har en särskild balans när det gäller värderingar, en balans som är strategisk i främjandet av lagarbete. De visar vanligtvis ingen överdrift av varken dominans eller undergivenhet. De betonar uppgiftskrav och behov av gruppintegration ungefär lika. De visar ofta en osjälvisk omsorg inte bara för gruppmedlemmar i laget eller i gruppen utan också för andra individers och grupper välgång. Andra tenderar att beskriva dem som uppriktigt "goda". Deras värderingar är helt i samklang med vad som behövs för att kunna samverka både inom gruppen och med andra grupper med ett minimum av oönskade sidoeffekter.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar TAP

Eventuella svårigheter för lagarbetet som skulle kunna uppstå med medlemmar som TAP är om några av dem är så extremt renläriga i sin ideologi—i sina försök att vara perfekta och altruistiska—att de får andra mindre extrema medlemmar emot sig. Så kan bli fallet om det finns medlemmar i gruppen som är cyniska och en smula negativa i sin attityd till auktoriteter eller konventionell "godhet".

En eventuell konflikt kan mildras om perfektionisten kan övertalas att "backa" från sin position av omöjlig ideologisk renhet och överdrivna allvar. Man måste också försöka tona ner angreppen från de extrema motståndarna, men en direkt motattack mot dessa gör antagligen att de blir ännu mer uppretade. Ett direkt försök att försvara den eller de medlemmar som blir attackerade (eller att försvara deras beskyddare) gör troligen motståndarna ännu mer oppositionella. Man måste försöka hitta ett mer subtilt och indirekt tillvägagångssätt.

En möjlighet för en optimal ledare är att försöka dra uppmärksamheten från polariseringen genom ändringar i gruppens verksamhet—till exempel ett kortare avbrott eller någon social förströelse—och att jobba separat och privat med var och en av de motstridiga fraktionerna. Under pågående konfliktperioder kan det vara bra att få hjälp av en bra skämtare. En optimal ledare kanske själv kan lätta upp en spänd situation med humorns hjälp, men för detta krävs definitivt en god självkänedom och djup insikt i de psykologiska underströmmarna i den speciella situationen.

Beskrivning av: ORC

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på, hålla tillbaka egna önsknings.*

Gruppmedlemmar av denna typ försöker undvika att verka dominanta när de är tillsammans med andra, men deras vanliga hållning av återhållsamhet och betoning på att göra saker korrekt, enligt reglerna, tenderar att få dem att tyckas (för andra gruppmedlemmar, som är liberalare) vara både något avoga och något dominerande. De tycks vara konstant bekymrade över uppgiftskraven och hotet att gruppen kan misslyckas med uppgiften och därigenom utsätta sig för auktoritetens ogillande. De tycks insistera på att fästa uppmärksamheten på regler, begränsningar, överenskommelser, krav och ansvarighet.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar ORC

Om skattningarna är korrekta är det föga troligt att medlemmar som ORC kommer att kunna ändra sig särskilt mycket. Om dessa medlemmar blir kvar i gruppen måste en optimal ledare troligen arbeta med de begränsningar, som deras benägenhet att fullständigt inordna sig under auktoriteter, utgör.

Det kan hända att det skulle vara mer effektivt att indirekt försöka ändra eller omforma gruppnormerna genom att omdefiniera innehållet i vad auktoriteten, eller vad anpassningen till den nuvarande gruppens normer *för närvarande* kräver, än att på ett mer direkt sätt försöka ändra dessa medlemmars relationer till andra gruppmedlemmar.

Men ett sådant indirekt tillvägagångssätt kanske varken är möjligt eller önskvärt. Ledaren är kanske tvungen att se till att medlemmar av denna typ deltar och påverkar så litet som möjligt för att i möjligaste undvika att utsätta dem för andra medlemmars negativa attityder.

Det kan finnas vissa uppgifter där de värderingar som återfinns hos medlemmar som ORC är lämpliga, eller där de kan vara till nytta på något speciellt sätt som inte innebär någon generell störning för andra medlemmar eller lagarbetet. I sådana fall bör en optimal ledare snabbt kunna stödja och försvara dessa personers ställning. Det är inte bra att skapa en orubbligt negativ inställning till dem eller deras värderingar, även om de ständigt framkallar negativa känslor hos andra.

Beskrivning av: ELF

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Sätta egna intressen i första hand, vara avståndstagande.*

Beteendet hos dessa gruppmedlemmar tycks ovänligt och ihärdigt negativistiskt, fast inte dominant till sättet. Den underliggande premissen tycks vara att världen är en farlig och konkurrensinriktad plats och att andra personer troligen utgör ett hot snarare än att de är hjälpsamma. För att bevara det egna jaget måste man vara på sin vakt, listig, redo att omvandla och undvika skarpsinniga attacker, alltid kunna förändra sig och vidtaga oberoende aktiviteter. Man måste förse det egna jaget med säkerhet genom att lägga de egna resurserna på lager och gömma dem, om så är möjligt. Andra hålls borta från dessa tillgångar genom hot om de kommer alltför nära. Man måste kunna bevara den egna rörelsefrihet till varje pris och undvika engagemang och ett beroende som besvärar.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar ELF

Det är uppenbarligen något fel någonstans—i personens förhållande till gruppen, i hans eller hennes externa situation, i personligheten på ett mer eller mindre kroniskt sätt, eller kanske allt detta. För att bättre kunna sätta sig in i problemet kan ledaren behöva skaffa sig mer information. Ett personligt samtal med personen i fråga kanske kan ge några ledtrådar. Rådgivning av något slag kanske behövs. Om det är relationerna i gruppen som är den huvudsakliga eller en bidragande orsak till problemet kan en optimal ledare vara till hjälp. Man behöver prata igenom problemet med åtminstone några av de andra medlemmarna och försöka finna möjliga lösningar.

Å andra sidan kan beteendet vara kroniskt och extremt: om kontentan av vad personen säger verkar vara "extremt", mycket "högervridet" eller "vänstervridet", eller en motsägelsefull kombination av båda; om personen är misstänksam och fientlig mot många andra personer, då kan man förmoda att problemet ligger i själva personligheten och inte kan hanteras i den vanliga uppgiftsorienterade gruppen. Utomstående hjälp kommer antagligen att behövas.

Beskrivning av: LAB

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Vänskap, gemensamt nöje, rekreation, jämlikhet, demokratiskt deltagande.*

Individer som skattas på detta sätt tenderar att vara vänliga och flexibla när det gäller att växla mellan att tala och att lyssna. De är vanligen obekymrade om statuskillnader och är inte rädda för oenighet. De tycks ha en gynnsam bild av sig själva och visar självförtroende utan besvärliga försvar. De tycks uppskatta och trivas med andra och förutsätter att andra kommer att känna detsamma beträffande dem. Deras deltagande, speciellt när uppgiften fokuseras, är vanligen måttlig. De visar inte mycket bekymmer över uppgiftsproblem och de ifrågasätter inte heller aktivt det tryck som uppgiften skapar.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar LAB

Medlemmar som LAB kan antagligen bidra mer effektivt till uppgiftens genomförande om de blir lite extra motiverade, tränade och övertalade. Det är ganska naturligt att de påverkas av ett vänligt beteende och vänliga värderingar. Att sätta sina vänner i första hand, ja till och med att vara överdrivet mån om att accepteras av sina kamrater, är en normal utvecklingsfas hos de flesta individer. Det är också en normal del i en grups eller ett teams utveckling (och en periodisk fas i normalt problemlösande och beslutsfattande). Väl fungerande grupper återgår periodvis till detta angenäma och trygga stadium för att "hämta kraft", bygga upp solidaritet och förbereda sig för nya uppgifter.

Men det kan finnas en del medlemmar, eller en grupp, som ständigt och jämt vill förverkliga värderingar om vänskap och jämlikhet till det yttersta. De vare sig vill eller kan balansera dessa värderingar med de värderingar och krav som uppgiften ställer, eller med andra krav där fullständig jämlikhet och ett konstant vänskapligt förhållande är svårt eller omöjligt.

Om det finns många medlemmar som LAB är det viktigt med hänsyn till lagets bästa att de inte bildar ett självförstärkande kamratgäng som känner ovilja inför arbetsuppgiften och kommer i konflikt med mer uppgiftsorienterade medlemmar. Om detta tillåts ske har de enskilda medlemmarna i gruppen en tendens att fastna i sin roll (fortsätta att visa samma värderingar och beteende) genom sin solidaritet med subgruppen och sin opposition mot auktoriteten.

Om en sådan subgrupp redan har bildats kan det vara klokt och lämpligt att visa dessa medlemmar något slag av erkännande och uppmärksamhet som undergrupp, i ett försök att dämpa deras polariserade opposition. Då kan det bli möjligt att medla mellan denna undergrupp och de mer uppgiftsorienterade gruppmedlemmarna.

Lösningen av problemet i ett sådant fall är inte så enkel som att ge utrymme för individuell utveckling och lämplig träning av de enskilda medlemmarna i en sådan subgrupp. Man måste också kunna förstå och ta itu med dynamiken i gruppen som helhet genom att bestämma eller förhandla fram nya gruppnormer. Det gäller att skapa nya "relationer mellan undergrupper". Det behövs en öppen diskussion av problemet i hela gruppen för att nya gruppnormer ska kunna utvecklas.

I en sådant möte med hela gruppen kan man klargöra behovet av större enighet i fråga om normer samt visa olika personers och undergruppers positioner beträffande värderingar. Därefter måste man under ett eller flera möten förhandla om hur man ska åstadkomma större enighet och hur man ska gå tillväga för att skapa nya generella gruppnormer. Man kan förvänta sig att både den mer konservativa uppgiftsorienterade sidan och den mer liberala sidan kommer att framföra något överdrivna krav och åsikter. Det är möjligt att en skickligt ledd allmän diskussion kring dessa frågor i viss mån kan minska överdrifterna.

Stapeldiagram
Individens och organisationers Värderingar
Baserat endast på skattningarna som gjorts av: YOU

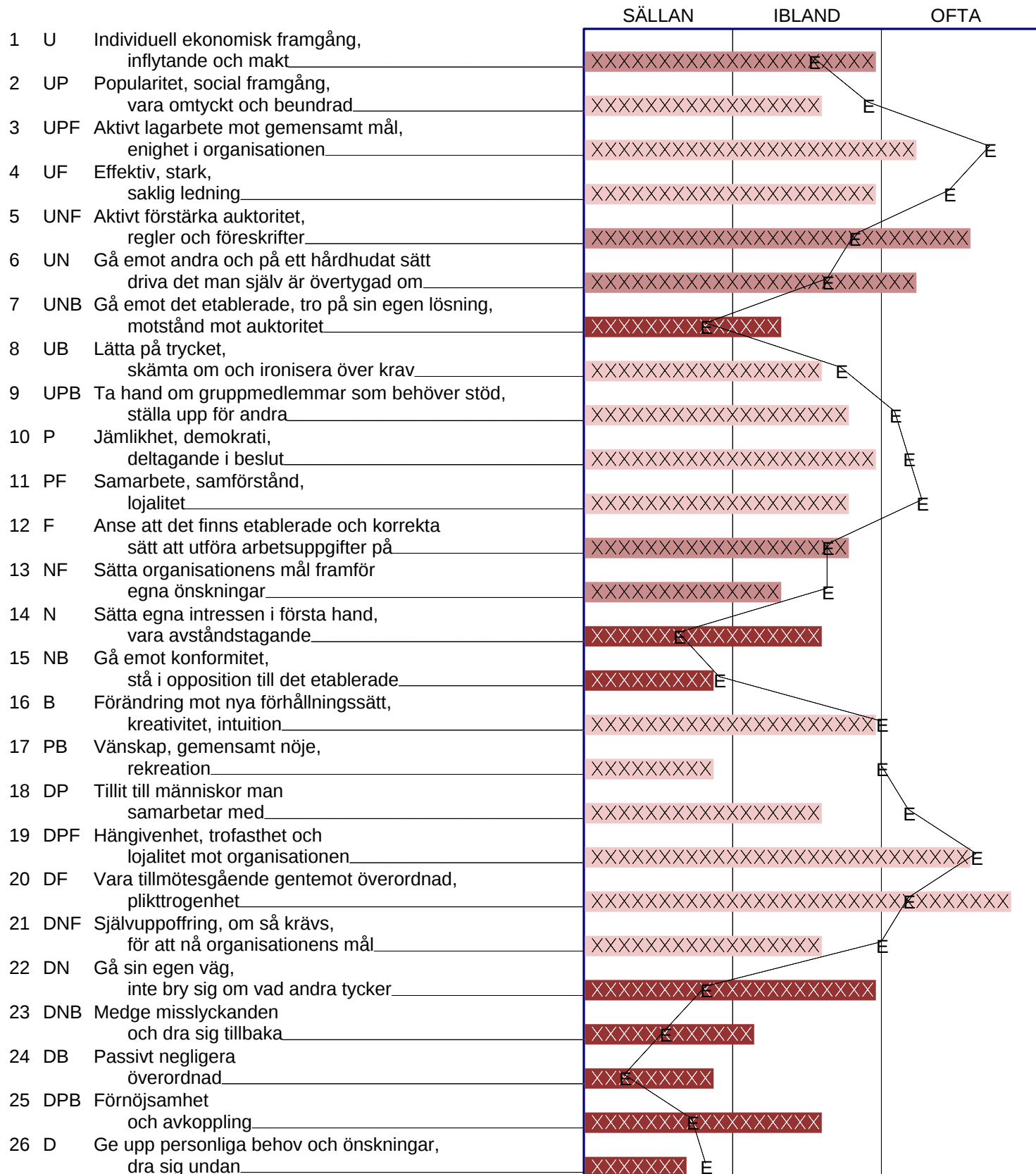
Rapport avseende: Pat Sample
Att leda grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en översikt och en *Bales-Rapport*. *Bales-Rapporten* är en omfattande analys, som jämför resultaten i detta stapeldiagram med forskningsnormer.

Rapport avseende: Pat Sample

Typ: F Slutlig position: 1.6U 1.0P 5.3F
Den som skattar: 7

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning
E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Stapeldiagramsoversikt: Din arbetsgrupp

Denna översikt jämför stapeldiagrammets resultat med forskningsnormer angående personlig effektivitet och gruppeffektivitet. Översikten är baserad på vetenskaplig litteratur och den forskning, som bedrivits av professor Robert F. Bales, i olika grupper i en mångfald organisationer inom den offentliga och privata sektorn under mer än 40 år.

Stapeldiagram: Beskrivningar

Längden på staplarna indikerar genomsnittet av gruppens skattningar, för var och en av de 26 beskrivningarna. Dessa värderingar och det beteende som är kopplat till dem är avgörande för effektiviteten i din grupp.

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den mest optimala placeringen för effektivt samarbete

Beskrivningar			nära	över	under
Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete					
2	UP	Popularitet, social framgång, vara omtyckt och beundrad	X		
3	UPF	Aktivt lagarbete mot gemensamt mål, enighet i organisationen			X
4	UF	Effektiv, stark, saklig ledning			X
8	UB	Lätta på trycket, skämta om och ironisera över krav	X		
9	UPB	Ta hand om gruppmedlemmar som behöver stöd, ställa upp för andra	X		
10	P	Jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut	X		
11	PF	Samarbete, samförstånd, lojalitet			X
16	B	Förändring mot nya förhållningssätt, kreativitet, intuition	X		
17	PB	Vänskap, gemensamt nöje, rekreation			X
18	DP	Tillit till människor man samarbetar med			X
19	DPF	Hängivenhet, trofasthet och lojalitet mot organisationen	X		
20	DF	Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet		X	
21	DNF	Självupppoffring, om så krävs, för att nå organisationens mål			X
Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda					
1	U	Individuell ekonomisk framgång, inflytande och makt	X		
5	UNF	Aktivt förstärka auktoritet, regler och föreskrifter		X	
6	UN	Gå emot andra och på ett hårdhudat sätt driva det man själv är övertygad om		X	
12	F	Anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på	X		
13	NF	Sätta organisationens mål framför egna önskningar	X		
Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete					
7	UNB	Gå emot det etablerade, tro på sin egen lösning, motstånd mot auktoritet			X
14	N	Sätta egna intressen i första hand, vara avståndstagande			X
15	NB	Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade	X		
22	DN	Gå sin egen väg, inte bry sig om vad andra tycker			X
23	DNB	Medge misslyckanden och dra sig tillbaka			X
24	DB	Passivt negligera överordnad			X
25	DPB	Förnöjsamhet och avkoppling			X
26	D	Ge upp personliga behov och önskningar, dra sig undan	X		

Bales-Rapport för Stapeldiagram: Din arbetsgrupp

När du läser Bales-rapporten ska du komma ihåg att den är avsedd som en hjälp för dig att förstå hur andra kan uppfatta ditt beteende och få dig att fundera över olika sätt att förbättra din egen och gruppens prestationer. Ett effektivt lagarbete kan inte ersätta kunskapen om hur arbetet ska utföras. Ett dåligt fungerande lagarbete kan däremot göra att uppgiften inte utförs på ett effektivt sätt. Och det kan också bidra till att individerna inte känner någon tillfredsställelse i att tillhöra gruppen.

Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

Längden på x-staplarna på ditt stapeldiagram indikerar den genomsnittliga frekvensen av vart och ett av de beskrivna beteendena enligt skattningen. På de nedan angivna beskrivningarna pekar din grupps värderingar mot ofta och matchar den Normativa Profilen som är baserad på vår forskning.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, är *nära* den Normativa Profilen på:

2 UP Popularitet, social framgång, vara omtyckt och beundrad (*nära*)

Din grupp eller organisation tycks betona dessa värderingar precis lagom mycket. Ömsesidig sympati och beundran är de bästa belöningar gruppsmedlemmar kan ge varandra. Om utbytet är ömsesidigt och jämnt stärker det i hög grad solidariteten i gruppen. När belöningarna ges för ett väl genomfört arbete är kombinationen idealisk för ett effektivt lagarbete.

8 UB Lätta på trycket, skämta om och ironisera över krav (*nära*)

Din grupp eller organisation är lyckliga nog att kunna koppla av och samla nya krafter efter perioder med mer intensivt arbete. Det är någonting som alla grupper skulle behöva kunna, men alla lyckas inte så bra. Under perioder med intensivt arbete och svåra problem uppstår nästan alltid smärre konflikter och andra känslomässiga spänningar mellan olika personer.

För att lösa upp dessa spänningar är det nödvändigt att man emellanåt slår av på arbetstakten och låter gruppen återfå det rätta perspektivet på tillvaron så att de kan umgås med varandra på ett naturligt sätt och bygga upp nya krafter för det fortsatta arbetet.

Din grupp eller organisation lyckas tydligen klara er igenom dessa olika faser med bibehållen sammanhållning mellan medlemmarna. Dessa olika känslomässiga tillstånd är normala i välfungerande grupper.

9 UPB Ta hand om gruppsmedlemmar som behöver stöd, ställa upp för andra (*nära*)

Din grupps eller organisations värderingar tycks ligga på en sund och realistisk nivå vad gäller vikten av att ge stöd till andra. Alla grupper får då och då ett tillskott av nya medlemmar som behöver introduceras i kamratgänget, utbildas eller tränas, och få upp arbetstakten. Alla människor har perioder när de inte riktigt är i form utan behöver något slag av extra stöd eller speciell hjälp. Hjälpbehovets omfattning varierar kraftigt beträffande tid, individer, grupper, situationer och även hela organisationer; men det är alltid viktigt att inse att dessa behov finns och att försöka ta itu med dem, vilket din grupp eller organisation tydligen gör.

10 P Jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut (*nära*)

De värderingar som för närvarande råder i din grupp eller organisation beträffande relativ jämlikhet är antagligen en mycket stor tillgång. De flesta vet att fullständig och bokstavig jämlikhet nästan aldrig kan förverkligas. Men om det inte finns en önskan att eftersträva jämlikhet, även efter en tillfällig tillbakagång och efter den nödvändiga fördelningen av olika arbetsuppgifter, finns det inte heller något som motverkar de negativa effekter som en pressad arbetssituation och individuella strävanden kan utlösa. Gemensam

strävan efter jämlikhet är det bästa medlet för att uppnå solidaritet i gruppen.

16 B Förändring mot nya förhållningssätt, kreativitet, intuition (nära)

Förutsättningen för ett framgångsrikt lagarbete är att man kan relatera potentiellt motsatta värderingar till varandra i ett större perspektiv som täcker alla viktiga värderingar. Det krävs att man har förmågan att tillmäta dem olika stor betydelse beroende på tidpunkt, grupp, organisationen i stort, och de yttre omständigheterna. Det krävs ibland att man agerar på till synes helt motsatta sätt—vilket kan förefalla ologiskt och inkonsekvent och motstridigt.

Din grupp eller organisation tycks besitta denna vitaliserande flexibilitet. Det är inte lätt att nå Den Mest Effektiva Profilens skattningsvärden utan det krävs att man har lyckats behålla en lagom flexibilitet under en längre tid. För ett optimalt lagarbete i de flesta uppgiftsorienterade grupper och organisationer krävs att man lägger lika stor vikt vid förändring mot nya förhållningssätt (16 B) som vid etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter (12 F). Men risken finns alltid att endera värderingen tar överhanden.

19 DPF Hängivenhet, trofasthet och lojalitet mot organisationen (nära)

Dessa värderingar beror på om de enskilda medlemmarna, och egentligen hela gruppen eller organisationen, förmår "se bortom den egna horisonten" och arbeta för en grupp och dess mål som är större och vagare i sina konturer än de själva är som individer eller mindre grupp. Belöningar för sådana ansträngningar kommer ofrånkomligen ganska sent, om någonsin. Det är inte alla individer som är kapabla till en sådan lojalitet och det är inte alla organisationer som är kapabla att locka fram den. Men det är en oslagbar kombination när hängivenhet mot organisationen finns och är berättigad. Den tillfredsställer djupa behov och framkallar fantastiska prestationer.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, tenderar att *överbetona*:

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (överbetona)

I en del uppgiftsorienterade grupper är denna värdering nödvändig för ett fungerande samarbete, särskilt om kommunikationen är svår och situationen riskfylld. Men om organisationen genomgående överbetonar denna värdering kan det uppmuntra till "blind lydnad", vilket kan leda till en orealistisk bedömning av vad uppgiften kräver, eller att man arbetar vanemässigt och ineffektivt utan att tänka självständigt. Ett okritiskt accepterande av auktoriteter kommer troligen inte att tas väl upp av alla medlemmar i gruppen och kan leda till gruppolarisering.

I sådana fall är en större betoning på värderingarna "jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut" (10 P på stapeldiagrammet) ett logiskt motgift, om situationen så tillåter.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, tenderar att *underbetona*:

3 UPF Aktivt lagarbete mot gemensamt mål, enighet i organisationen (underbetona)

Denna värdering underbyggs av ett målmedvetet demokratiskt ledarskap i hela organisationen. Sådana ledaregenskaper kan i viss mån alla organisationens medlemmar demonstrera. Ledarskap är inte begränsat till att enbart gälla medlemmar i formella ledarpositioner. Att acceptera gruppens uppgifter och tro att de kan genomföras framgångsrikt överallt i organisationen, att tycka om andra gruppmedlemmar, liksom att acceptera överordnade och tycka att de är bra och rättvisa är attityder som tenderar att förstärka dessa värderingar.

Om dessa attityder saknas på något ställe i organisationen måste man kanske hjälpa till att skapa nya attityder. Vissa arbetsuppgifter i en grupp kanske behöver omdefinieras eller omarbetas för att de ska kunna utföras framgångsrikt; det kanske behövs mer träning; medlemmarna i vissa grupper kanske

behöver mer tid på sig för att lära känna och uppskatta varandra. Men framför allt måste de ha en positivare inställning till det ledarskap som utövas av högre chefer utanför den egna gruppen. Det är troligen svårt om inte dessa chefer ändrar sitt beteende.

4 UF Effektiv, stark, saklig ledning (underbetona)

En organisation eller grupp som skattas lågt i detta hänseende kan uppfattas som ostrukturerad. Många av medlemmarna kan tycka att deras tid och kunskaper slösas bort. Tid är en dyrbar resurs i alla grupper och organisationer; bara det att få medlemmarna samlade och redo att börja arbeta kan ta frustrerande lång tid och energi i anspråk. En bra ledning kan bidra till att undvika förluster som beror på dålig planering, meningslösa genomgångar osv. Att inrikta sig mer på den konkreta planeringen av uppgifterna är också ibland det bästa sättet att få slut på internt käbbel och långdragna diskussioner.

Om dessa värderingar underbetonas i organisationen kan det bero på dåliga erfarenheter av en auktoritär ledning på något annat håll tidigare som lett till polarisering. Det kan löna sig att undersöka detta för att se om allergin mot auktoriteter kan minskas.

Att få alla medlemmar att delta mer i ledningsfunktionen är i många fall det strategiska botemedlet (aktivering av de värderingar som visas i stapeldiagrammet som 10 P "jämlighet, demokrati, deltagande i beslut"). Alla medlemmar i organisationen kan och behöver delta på olika sätt om organisationen ska fungera effektivt.

11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (underbetona)

Idealism (optimistisk förvisning om att höga ideal är möjliga att uppnå) är mycket svår att förverkliga för personer som mest har haft erfarenheter av motsatt slag. Det är svårt att samarbeta och vara lojal om man känner att ens ansträngningar enbart kommer någon annan till godo. Om det inte finns en viss grundläggande rättvisa i fördelningen av belöningar är dessa värderingar orealistiska och får inte några höga skattningsvärden.

Men en sådan rättvisa kan saknas av flera skäl. Det kan bero på omständigheter utanför gruppen eller organisationen eller på att individer eller grupper inom organisationen inte vill dela med sig med andra.

Om dessa värderingar är underbetonade i gruppen eller organisationen kan det emellertid löna sig att noga fundera över om egenskaper som ansvarsfull idealism och god samarbetsvilja verkligen får skäligen uppskattning. Utöver frågan om en rättvis fördelning av belöningar inom gruppen eller organisationen måste man emellertid fråga sig om det över huvud taget finns tillräckligt många belöningar att fördela. Räcker det om lagarbetet förbättras eller behövs någon mer grundläggande förändring?

17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (underbetona)

Vänskap brukar växa fram spontant bara den får chansen. Det krävs samspel, det krävs tid tillsammans. Den har lättare av växa fram vid lika statusförhållanden och den stimuleras kraftigt av strävan mot ett gemensamt mål. När den väl är etablerad är den en spontan källa till ömsesidig glädje och rekreation. Den tenderar att växa sig allt starkare så länge som de grundläggande förutsättningarna för dess tillväxt finns kvar.

Om betydelsen av vänskap är underbetonad kan det bero på att det saknas en del av de förutsättningar som krävs för att den ska kunna uppstå. Medlemmarna i gruppen eller organisationen kanske inte träffas tillräckligt ofta; statuskillnaderna kanske är för stora bland dem; eller också kanske de faktiskt inte har ett gemensamt mål.

Vänskap kan också sättas på hårda prov eller ha svårt att utvecklas om det finns kroniska motsättningar i gruppen eller om det finns personer som absolut inte passar ihop, vilket ofta är fallet vid stark polarisering i gruppen. Vänskap har stor betydelse för en stark solidaritet i gruppen och därigenom för ett effektivt lagarbete. Om det i en grupp finns en liten minoritet som ägnar för mycket tid åt kompisskap och socialt

umgänge i stället för att arbeta kan detta resultera i polarisering och en underbetoning av den värdering som står för vänskap bland mer uppgiftsorienterade personer. Men om så är fallet finns det förmodligen djupare skäl till avogheten mot minoriteten vilka man inte får blunda för utan måste ta itu med.

18 DP Tillit till människor man samarbetar med (underbetona)

Det troligaste skälet till att gruppen har svårt att tro andra människor om gott är att det faktiskt inte finns anledning till detta och att det till och med kan vara farligt. Så kan det vara om många av gruppmedlemmarna ser världen som en djungel och först och främst kämpar för sin egen överlevnad. Då blir förstås gruppen också en djungel och de som fortsätter att vara tillitsfulla har egentligen inget rationellt skäl till det.

För vissa grupper är tillit helt avgörande eftersom medlemmarna ibland ansvarar för varandras liv. I de flesta grupper krävs tillit för ett effektivt lagarbete och litar man inte på varandra tär detta på sammanhållningen och skapar ännu fler problem.

Det finns inga lätta lösningar på problemet bristande tillit. Verklig tillit kan bara uppstå som ett resultat av upprepade demonstrationer av pålitlighet.

21 DNF Självpoffring, om så krävs, för att nå organisationens mål (underbetona)

Det finns antagligen få människor som inte betraktar självuppgiffring som något negativt. Men många är dock villiga att göra vissa uppgiffringar om de är övertygade om att de är nödvändiga och tillfälliga och om de bryr sig om gruppen och organisations framgång och överlevnad. Om denna värdering inte accepteras ens i detta fall tyder det på extrem likgiltighet och ointresse för gruppen eller organisationen. Orsaken till detta måste naturligtvis undersökas mycket noggrant.

Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda

Vår Normativa Profil visar att vissa värderingar är accepterade *ibland* men inte om de förekommer *ofta* eller *sällan*. De kan behövas som tillfälliga åtgärder vid speciella situationer men är i allmänhet av karaktären "auktoritära" och riskerar att provocera fram polarisering i de flesta grupper. Alla värderingar i denna del kan vara nödvändiga emellanåt men stör lagarbete.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, tenderar att *överbetona*:

5 UNF Aktivt förstärka auktoritet, regler och föreskrifter (*överbetona*)

Det är mycket frestande för de flesta människor att reagera med dessa auktoritära värderingar när saker och ting börjar gå snett i gruppen eller inför ett plötsligt externt hot. De tillåter nämligen att man får utlopp för sin aggressivitet på ett sätt som man upplever som moraliskt berättigat, eftersom man försvarar värderingar som betonar ordning och säkerhet. Samtidigt känner man sig moraliskt överlägsen.

Men olika individer har mycket olika uppfattning om vilka värderingar som är viktigast för ordning och säkerhet. En del personer identifierar sig med auktoriteten och ger fritt utlopp för frestelsen att läsa lagen för andra. Andra identifierar sig spontant med auktoritetens offer och tycker att trygghet kräver opposition mot auktoritet. Följden blir då i de flesta grupper en polarisering av "auktoritetsanhängare" mot "antiauktoritetsanhängare" (med moralisk indignation på båda sidor). Det är kanske den vanligaste motsättningen inom affärsinriktade grupper, liksom inom familjen, och en av de farligaste om den tillåts växa.

Denna motsättning hålls ofta i schack på ett strategiskt sätt av en vänligt demokratisk ledare som är tillräckligt inflytelserik för att kunna förstå och handskas med båda sidor. Värderingar som passar in på denna jämkande ledarskapsroll är "aktivt lagarbete mot gemensamt mål, enighet i organisationen" (3 UPF), "samarbete, samförstånd, lojalitet" (11 PF på stapeldiagrammet) och "hängivenhet, trofasthet, lojalitet mot organisationen" (19 DPF).

6 UN Gå emot andra och på ett hårdhudat sätt driva det man själv är övertygad om (*överbetona*)

Det här är en "primitiv" värdering eftersom den går ut på att man alltid ska göra och säga vad man tycker utan förmildrande omskrivningar. Den kan ha någon sorts överlevnadsfunktion för de mest aggressiva individerna i "primitiva" situationer. Men för det mesta stör den ett effektivt lagarbete i etablerade grupper och organisationer.

I början tenderar dessa tuffa värderingar att ge upphov till konflikter mellan personer med grupporienterade värderingar ("jämlikhetsivrare") och personer med individualistiska, antisociala värderingar ("hårdhudade självständighetsivrare"). Det ställer till en del problem i en organisation och dessutom har motsättningarna tyvärr en tendens att eskalera och till slut involvera nästan alla medlemmar.

Personer som betar sig enligt dessa tuffa värderingar arbetar ibland ensamma. Ibland slår de sig ihop med representanter för auktoriteten och agerar som "verkställare" och bestraffare. Ibland slår de sig ihop med ledarna för den antiauktoritära "revolutionen" som "frihetskämpar". I samtliga fall blir effekten, om konflikten fortsätter, en allt starkare polarisering mot den farligaste formen av motsättning: "den yttersta högerens diktatur" mot "den yttersta vänsterns revolution".

Några effektiva sätt att komma ur detta dödläge finns för närvarande inte. Men de mest strategiska och dämpande värderingarna borde vara "jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut" (10 P).

Detta alternativ är tyvärr svårt att förverkliga och om man lyckas blir det sällan varaktigt. "Jämlikhetsivrarna"

brukar hamna i konflikt med "auktoritetsivrarna". Båda dessa grupperingar brukar vara i konflikt med "oppositionsrevolutionärerna" som i sin tur strider mot både auktoritetsivrarna och jämlikhetsivrarna.

Samtidigt frestas alla dessa tre grupperingar i denna ostadiga maktkampstriangel att bilda koalition med en av de andra för att bekämpa den tredje. Men alla dessa koalitionsvarianter blir med nödvändighet svaga och utsatta för inre stridigheter och kan lätt splittras och svikas av någon av medlemmarna.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, tenderar att *underbetona*:

ingen av beskrivningarna.

Din grupp eller organisation tycks inte underbetona någon av de värderingar som är nödvändiga ibland men som kan bli riskfyllda. Genomsnittet visar emellertid inte hela sanningen. En eller flera medlemmar kan fortfarande uppleva att alltför mycket vikt läggs vid vissa värderingar och ni kan vinna på att undersöka detta närmare.

Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

Det finns värderingar som kan vara till nytta för vissa individer men som *stör* lagarbete utom under mycket ovanliga och tillfälliga förhållanden. De bör i allmänhet minimeras. Samtidigt är det viktigt att ta reda varför de förekommer och vidta åtgärder om så behövs. Om din grupp har ett *högt* värde på någon av dessa beskrivningar är det bra att diskutera dessa eftersom de i allmänhet indikerar att något viktigt måste ändras på.

Din organisation, eller enskilda individer eller gruppen, tenderar att *överbetona*:

7 UNB Gå emot det etablerade, tro på sin egen lösning, motstånd mot auktoritet (*överbetona*)

En del personer värderar dessa egenskaper högt på grund av tidigare erfarenheter. I sådana fall behövs det inte mycket för att aktivera värderingarna och motsvarande beteende. Men många kan reagera på det sättet om auktoriteten överbetonas i gruppen eller organisationen.

Beteendet som motsvarar dessa värderingar syftar till att framhäva det egna jaget i opposition mot auktoritet och allt som är konventionellt. Det kan innebära att man försöker briljera och uppfattas som fascinerande, uppseendeväckande, chockerande, ohämmad och spektakulär. Medlemmar som uppvisar detta beteende kan också visa förakt för andra medlemmar i gruppen eller organisationen och tycka att de är "snälla små flickor och pojkar" som fjäskar för överordnade. Samtidigt vill man med detta beteende försöka provocera auktoriteten till att överreagera i sitt försvar av mer undergivna och konventionella medlemmar.

Om tillräckligt många medlemmar i gruppen eller organisationen (men i synnerhet de som representerar auktoriteten) inser vad som pågår och uttalar sitt ogillande av överreaktionerna på båda sidor i konflikten kan detta avslöjande ha en neutraliserande effekt.

14 N Sätta egna intressen i första hand, vara avståndstagande (*överbetona*)

En fruktan för att gruppens framgång eller till och med överlevnad är allvarligt hotad kan framkalla dessa själviska attityder hos många medlemmar. På grund av sin personlighet eller tidigare erfarenheter kan en del individer känna sig hotade av alla tecken på ökad vänskaplighet, solidaritet och samförstånd inom gruppen eller organisationen.

De är rädda för att de ska komma att lita alltför mycket på andra, eller att de ska dras med i medelmåttan, att de ska hindras från att få ökad status genom att identifieras med "den grå massan", eller att de ska komma att stå i tacksamhetsskuld mot sin vilja. Deras beteende verkar ovänligt, negativistiskt, i ständig opposition. Krafttag för att försöka "inlemma dem i gruppen" ökar bara polariseringen och förvärrar situationen i sådana här fall.

Om problemet beror på någon eller några medlemmars personlighet kan man försöka att inte bry sig så mycket om dem eller konflikten utan i stället fokusera sig på själva arbetsuppgiften. Om gruppens framgång eller överlevnad faktiskt är hotad måste man förstås vidta extraordinära åtgärder.

22 DN Gå sin egen väg, inte bry sig om vad andra tycker (*överbetona*)

Dessa värderingar kan man ofta sluta sig till av beteenden av typ nedstämdhet, modlöshet och bitterhet. Ibland kan hela grupper gripas av en sådan sinnesstämning vanligtvis beroende på en förlust av något slag. Men sådana stämningar brukar oftast inte bli långvariga i uppgiftsorienterade grupper om inte det är så att den större organisationen har förlorat möjligheten att kunna belöna medlemmar, och om medlemmarna är kvar i gruppen bara för att de inte har något bättre alternativ. Om så är fallet krävs avsevärda förbättringar i

organisationens arbetsklimat.

En del individer kan bete sig så för att de har förlorat sin funktion i gruppen, misslyckats med sina sociala relationer, blivit bortstötta av andra, fått mindre att säga till om eller fått en spricka i sitt självförtroende. Om orsakerna går att fastställa kan man kanske förstå vilka åtgärder som behöver vidtas för att återställa självförtroendet och ge dessa personer en ny roll där de kan känna sig uppskattade.

Ibland kan emellertid problemet bero på en människas personlighet eller fysiska kondition och gruppen kan inte göra mycket mer än visa sitt stöd och eventuellt begära hjälp utifrån.

23 DNB Medge misslyckanden och dra sig tillbaka (överbetona)

Om denna värdering omfattas av många i gruppen eller organisationen kan det betyda att gruppen tycker att vissa mål eller arbetssätt har misslyckats och nu söker efter alternativ. Det behöver inte betyda att en pessimistisk stämning är förhärskande i hela organisationen även om det inte kan uteslutas.

Å andra sidan kan vissa individer eller grupper genom sitt beteende indikera en likgiltighet både inför uppgiften och de andra gruppmedlemmarna: genom att överge uppgiften, försöka vilja lämna gruppen, skolka, arbeta långsamt, inte vilja delta, visa modlöshet och nedstämdhet, vara tankspridd och självupptagen. Anledningen kan vara faktorer utanför gruppen eller i den, exempelvis utmattning, ribban har satts för högt, misslyckande eller rädsla för misslyckande, oenighet med gruppens målsättning, övertygelse om att gruppens mål är omöjliga att uppnå eller att de metoder som används ska misslyckas.

Några av dessa faktorer kan, om de upptäcks, modifieras eller avlägsnas. Om det gäller personlig orsaker hos vissa individer är det nog inte mycket som de andra gruppmedlemmarna kan göra förutom att ge sitt stöd.

24 DB Passivt negligera överordnad (överbetona)

Om det genomsnittliga skattningsvärdet i organisationen är högt på detta beteende är det en indikation på allvarliga problem som har att göra med relationen till auktoriteten inom gruppen, utanför gruppen, eller båda. En del individer kan visa ett sådant beteende på grund av sin uppfostran. De kan vara övertygande om att det som auktoriteten kräver är fel eller att vissa av gruppens mål eller uppfattningar är felaktiga. Men om de inte uttrycker sitt missnöje öppet kan det bero på att de tycker att man ska vara "artig" i sin olydnad—man ska visserligen plädera för en annan värdering men motståndet ska vara av "ickevåldskaraktär".

Det kan vara så att det som auktoriteten kräver inte accepteras i samhället i övrigt och att individen skulle känna personlig skuld om han godtog detta, och nu säger ifrån på sitt sätt.

Å andra sidan kan individens agerande huvudsakligen bero på dennes personlighet. Det kan vara resultatet av någon tidigare upplevd oförrätt. Det kan också främst bero på en rädsla för att inte kunna klara de krav som ställs.

I alla händelser är det viktigt att förstå problemet för att kunna finna den bästa lösningen. En ökad press från auktoriteten skulle förmodligen bara förvärra situationen.

25 DPB Förnöjsamhet och avkoppling (överbetona)

I de flesta uppgiftsorienterade grupper beror en överbetoning av dessa värderingar ofta på arbetsmyror som klagar på att andra verkar sko sig på deras bekostnad ("går och dräller"). De som klagar tycker att det är orättvist att dessa individer går omkring och tror att gruppen och organisationen är vänlig och beskyddande vare sig de arbetar eller inte och att obegränsade resurser står till förfogande för att stödja deras tillvaro.

Vare sig denna uppfattning är berättigad eller ej kan ett högt värde på denna punkt vara ett faktiskt tecken

på allvarlig och långdragen påfrestning i den aktuella situationen och ett behov av avlastning. Framför allt är det personer med ett monotont och otillfredsställande arbete eller personer som inte kan se någon ljusning som ibland kan föredra sina egna fantasier framför att försöka anstränga sig att delta mer i samarbetet med andra. En omformning av arbetsuppgiften kan vara en möjlig lösning.