

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

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

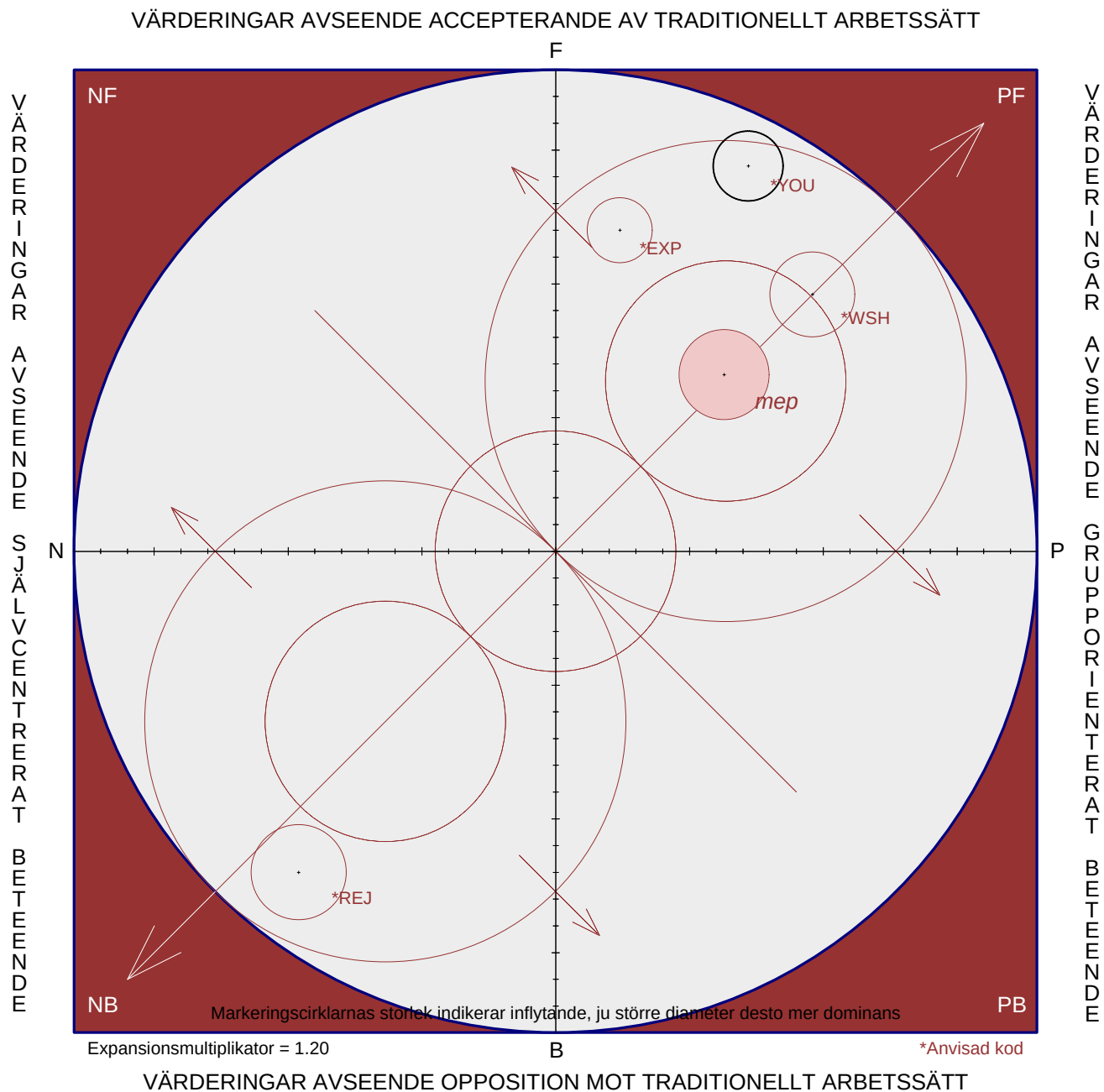
Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Beskrivning av Personer	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
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 karaktäriseras ett *begrepp* genom en beskrivning av den *personlighetstyp* som skulle kunna exemplifiera begreppet.

Beskrivning av: *REJ

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå emot det etablerade, tro på sin egen lösning.*

Dessa värderingar visas ofta genom verkliga eller symboliska attacker som förlöjligar undergivet beroende och konventionalitet hos andra gruppmedlemmar. Det förekommer konstanta försök att framhäva det egna jaget som fascinerande, fantastiskt, chockerande, ohämmat, effektfullt och mystiskt, att dra till sig uppmärksamhet och beundran genom extravaganta och egocentriska manér, klädsel eller tal. Innebörden är att andra gruppmedlemmar eller åtminstone vissa av dem är färglösa, ryggradslösa varelser.

Ett parallellt tema tycks vara att visa att man är kraftfull och oberoende, att man inte kan kontrolleras av etablerad auktoritet, att de som är i auktoritet är ineffektiva och inte klarar att ge tillrättavisningar, att de inte kan försvara sig själva och att de inte klarar att ta hand om gruppmedlemmar, som är undergivna och beroende av auktoriteten. Revolutionära eller kätterska, politiska, sociala eller religiösa värderingar visas, ibland som en del av den egna jagbilden. Rebellen presenterar underförstått sig själv, som en bättre ledare och söker efter undergivna rekryter, som också är fjärrade från huvudgruppen.

Beskrivning av: *WSH

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.

Beskrivning av: *EXP

Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet, hängivenhet, trofasthet, lojalitet.*

Gruppmedlemmar som lägger en markant vikt vid dessa värderingar tycks ofta vara både undergivna och ha svårt att uttrycka sig. De trycker undan både positiva och negativa känslor. De kan tyckas sakna sinne för humor, behåller en opersonlig och neutral attityd till andra gruppmedlemmar och har en mycket försiktig framtoning både när det gäller att tala och arbeta. De gör sin plikt, är för det mesta tysta och arbetar ihärdigt.

Positionen för Personer som skattats av YOU

Beskrivning av: *YOU

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, samarbete, samförstånd, lojalitet.*

Gruppmedlemmar som närmar sig denna typ av värderingar är i främsta rummet angelägna om att göra ett bra jobb och att göra det korrekt. De är varken dominanta eller undergivna och är inte särskilt intresserade av att skapa vänliga relationer till andra. De är seriösa, tankfulla och självbehärskade samt har föga sinne för humor. De identifierar sig med auktoritetens krav eller behov. De vill kunna godkänna vad de gör i form av sina egna regler, men deras egna regler sammanfaller vanligtvis med de som satts upp av auktoriteten. Deras samvetsgranna och arbetsorienterade inställning sträcker sig också till en känsla av förpliktelse att behålla bra och pålitliga relationer till andra och de tror på samarbete eller åtminstone "lojalitet". De är emellertid inte hjärtliga och inte heller särskilt mycket för jämlikhet och de tenderar att fatta beslut mestadels i form av sådant som de ser som arbetskrav.

Fältdiagram för Gruppens Medelvärde
Individens och organisationers Värderingar
Baserat på skattningarna, gjorda av: Gruppen

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

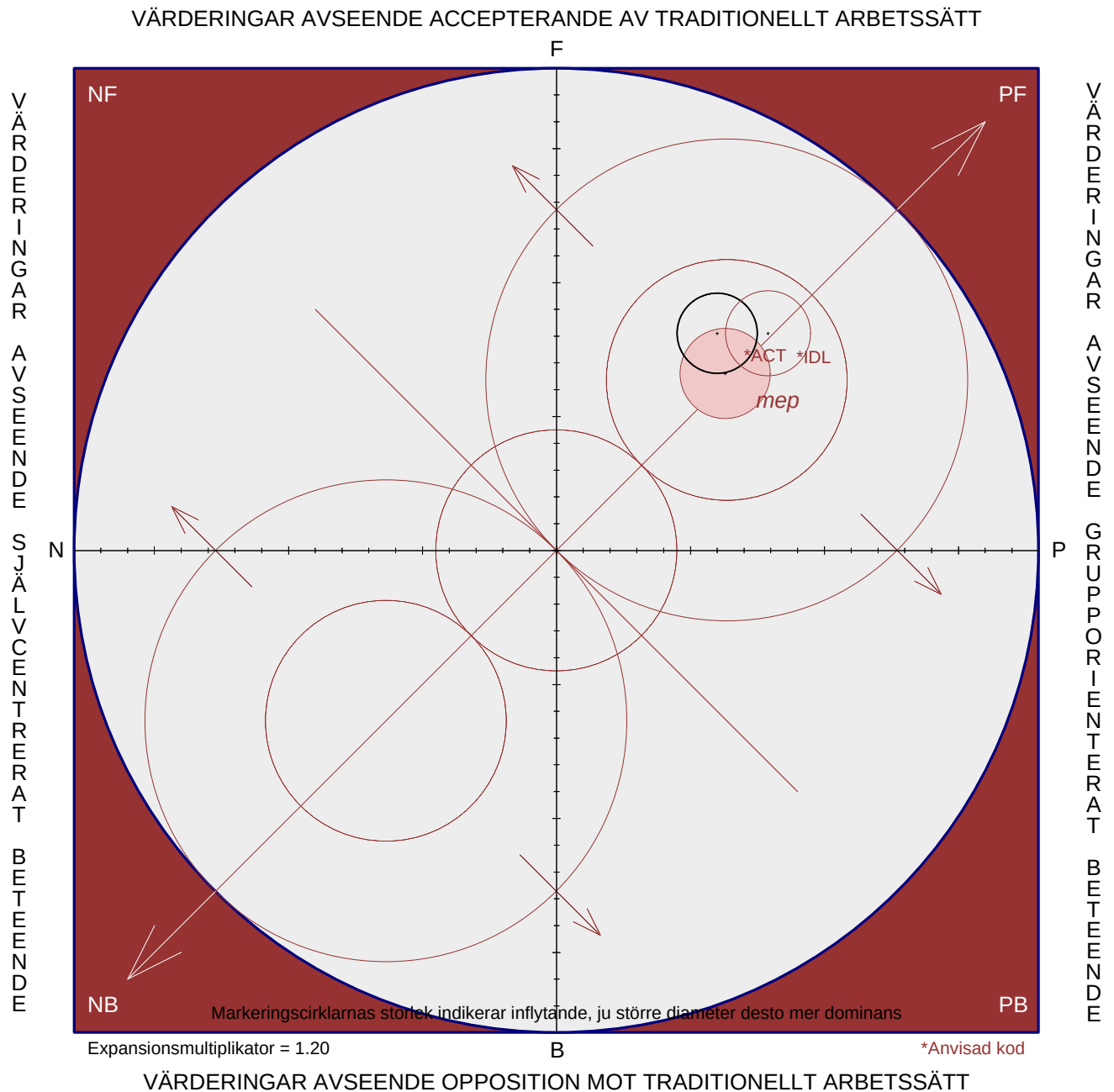
Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2	F
Beskrivning av Personer	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
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 skattningsar 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 skattningsar 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 skattningsar 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 Medlemmar i Din grupp

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: *IDL

Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningsar är de mest karakteristiska värderingarna: *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 gruppers 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.

Positionen för Personer som skattats av Medlemmar i Din grupp

Beskrivning av: *ACT

Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *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 gruppers 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.

Stapeldiagram
Individens och organisationers Värderingar
Baserat på genomsnittet av alla skattningar, gjorda av: *ACT

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
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.

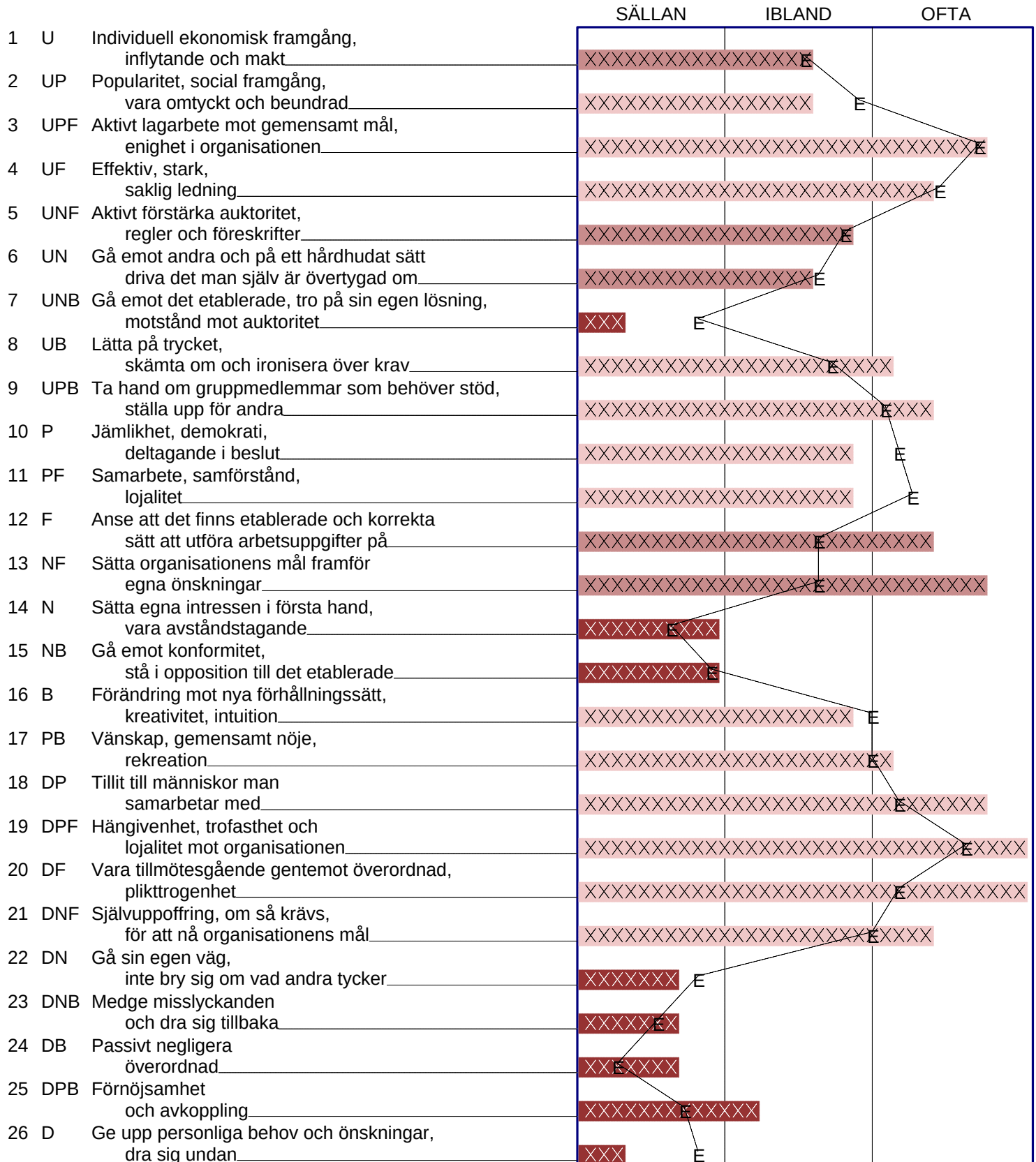
Fråga: Vilka värderingar brukar denna person visa i sitt beteende i nuläget?

Rapport avseende: Pat Sample

Typ: PF

Slutlig position: 1.2U 6.0P 8.2F

Den som skattar: 5

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

Stapeldiagramsoversikt: *ACT

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 de skattningar som du erhållit, för var och en av de 26 beskrivningarna. Dessa värderingar och det beteende som är kopplat till dem är avgörande för hur effektiv du är som gruppmedlem.

Jämförelse mellan stapeldiagrams profilen 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	Självuppooffring, 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: *ACT

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 emellertid göra att uppgiften inte utförs på ett effektivt sätt, det kan också bidra till att individerna inte känner någon tillfredsställelse i att tillhör gruppen.

Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

Längden på x-staplarna på ditt stapeldiagram indikerar hur ofta i genomsnitt du visade de olika värderingarna, genom ditt beteende. På de nedan angivna beskrivningarna pekar dina värderingar mot *ofta* och matchar den Normativa Profilen som är baserad på vår forskning.

Genomsnittssvaret visar att Du är *nära* den Normativa Profilen på:

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

Du tycks betona dessa värderingar precis lagom mycket att döma av de andra gruppmedlemmarnas skattning av dig. Sympati och beundran är den absolut viktigaste belöningen gruppmedlemmar kan ge varandra. Det är viktigt att du både ger och får dessa betydelsefulla belöningar. Ett alltför starkt behov av att bli beundrad samtidigt som det finns en tendens till att visa alltför lite uppskattning kan försvaga solidariteten i gruppen. Ett ömsesidigt och jämlikt utbyte stärker i hög grad gruppsolidariteten. Ditt skattningsvärde är optimalt vilket tyder på att utbytet är ömsesidigt. När ömsesidiga belöningar ges för en effektiv prestation är kombinationen idealisk för ett effektivt lagarbete.

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

Dina skattade värderingar exemplifierar en idealisk kombination. Den mest effektiva kombinationen ses som en cirkulär sammanbindning av värderingar som inte automatiskt går hand i hand och i själva verket ofta är åtskilda. I idealfallet är *gruppsolidaritet* knutet till utförandet av *uppgifter* som starkt gynnar *organisationen*. Organisationen delar i sin tur ut *belöningar* till gruppen och tillhandahåller mer *resurser* för att åstadkomma ett ännu mer *effektivt lagarbete*. Att framgångsrikt lyckas förena de element som ingår i denna givande cirkel är en verklig prestation. Det sker inte utan ett aktivt, medvetet och skickligt ledarskap.

4 UF Effektiv, stark, saklig ledning (*nära*)

Medlemmarna i din grupp upplever, i genomsnitt, att du lägger lägger alldeles lagom vikt vid dessa värderingar. Det är en prestation att lyckas optimalt med detta eftersom de har mycket stor betydelse för ett effektivt teamwork men inte alltid ger omedelbar personlig utdelning till alla gruppmedlemmarna. Om dessa värderingar överbetonas kan de framkalla negativa reaktioner. Om de underbetonas är det troligen till nackdel för såväl gruppsolidariteten som uppgiftens genomförande. Dessa värderingar får troligtvis mest genomslagskraft om du (och även din grupp) också får höga skattningsvärden beträffande jämlikhet och vänligt socialt beteende.

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

Du ligger inom den optimala ramen för dessa värderingar. Du har tydligen förmågan att koppla av och återhämta dig från perioder av mer intensivt arbete. Det är något som alla medlemmar skulle behöva kunna, utan undantag, men det är inte alla förunnat. Under perioder med intensivt arbete och svåra problem att lösa uppstår nästan alltid smärre konflikter och andra känslomässiga spänningar mellan olika personer. För att lätta på dessa spänningar är det nödvändigt att emellanåt minska kraven på effektivitet och låta gruppen återhämta sig och få tid att umgås på ett naturligt och givande sätt. Då kan solidariteten byggas upp på nytt och medlemmarna kan ta itu med arbetet med förnyade krafter. Du har troligen en

värdefull funktion i gruppen när det gäller att hjälpa den att komma igenom dessa olika faser.

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

Dina 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. Hjälpbehovens omfattning varierar kraftigt beträffande tid, individer, grupper och situationer; men det är alltid viktigt att inse att dessa behov finns och att försöka ta itu med dem, vilket du tydlig gör.

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

Din värdering beträffande jämlikhet kan vara en av gruppens största tillgångar. Du vet säkert lika väl som andra att fullständig och bokstavig jämlikhet nästan aldrig går att förverkliga. Men du inser säkert också det som inte är lika uppenbart: om det inte finns en önskan att eftersträva jämlikhet, även efter en tillfällig tillbakagång, finns det inte heller något som kan motverka 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. Ditt uppriktiga intresse för dessa värderingar bidrar starkt till bättre engagemang och solidaritet i gruppen.

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

För ett framgångsrikt lagarbete krävs förmågan att agera på olika sätt vid olika tidpunkter—vilket logiskt sett kan förefalla inkonsekvent eller motstridigt. Du kan bidra till denna vitaliserande flexibilitet. För ett optimalt lagarbete i de flesta uppgiftsorienterade grupper behövs ungefär lika stark betoning på förändring mot nya förhållningssätt och på etablerade, konservativa, "korrekta" sätt att arbeta; men det finns alltid en risk att man tar överbalansen och fastnar på ena eller andra sidan. Du befinner dig på bästa tänkbara nivå med hänsyn till de värderingar som förknippas med förändring. Om du är flexibel nog att kunna pendla fram och tillbaka mellan förändring och konservativ stabilitet kan du göra en stor insats för gruppens framgångar och utveckling.

17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (nära)

Vem kan väl betvivla att vänskap, gemensamt nöje och rekreation är bra för gruppsolidariteten? Du ligger på rätt nivå vad beträffar betoningen på dessa viktiga värderingar. Problemet för de flesta grupper är att få rätt balans mellan denna typ av värderingar och mer uppgiftsorienterade värderingar. Av flera skäl är det mycket ofta så inom affärsinriktade grupper att uppgiftsorienterade värderingar tenderar att få störst betydelse och att lagarbetet till slut blir lidande. Du kan medverka till att ge den vitala flexibilitet som behövs för att gruppen ska kunna pendla lagom mycket mellan dessa två konkurrerande värderingar.

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

Du ses som ett exempel på en gruppmedlem som har det rätta måttet av dessa egenskaper och förmodligen bidrar du till att framkalla dem även hos andra. Dessa värderingar är beroende av medlemmars, och egentligen hela gruppens, förmåga att "se bortom den egna horisonten" och att arbeta för en grupp som är större och vagare i sina konturer än den egna. Belöningar för sådana ansträngningar kommer ofrånkomligen ganska sent, om någonsin. Det är inte alla individer som är kapabla till en stark 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.

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

Att frivilligt behöva offra sina egna intressen när så krävs av organisationen eller gruppen är en prövosten för hängivenheten och lojaliteten. Denna förmåga har stor betydelse för ett effektivt lagarbete. Men en organisation ska inte begära mer självoffring av sina medlemmar än vad som är absolut nödvändigt. Deras vilja till självoffring får inte utnyttjas som ett substitut för ett bra ledarskap och ett bra management. Det är en värdering som ligger på gränsen till ett farligt beroende av knappa resurser. Du tycks ha ett lagom mått av vilja till självoffring. Det kan också vara ett tecken på att ledningen för din grupp har god framförhållning och inte är alltför beroende av att medlemmarna ska göra personliga offringar för att arbetet ska klaras av.

Genomsnittssvaret indikerar att Du kan *överbetona*:

18 DP Tillit till människor man samarbetar med (överbetona)

Det här är en värdering som är mycket typisk för effektiva team. Men om den går till överdrift kan den vara förenad med en tendens att foga sig alltför lätt, att undvika att ta initiativ, och att inte vilja kommunicera i den utsträckning som behövs för ett bra samarbete. Hos vissa personer kan den höra ihop med en tendens till dålig personkännedom. Om andra medlemmar ger dig ett högt skattningsvärde på denna egenskap bör du kanske fundera över om något av det nyss sagda kan appliceras på dig, och om du kanske borde inta en mer alert, mindre beroende och mer aktiv roll i gruppen.

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 en överbetoning av denna värdering kan resultera i "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 att reta andra medlemmar i gruppen och kan leda till gruppolarisering.

Om andra medlemmar ger dig ett högt skattningsvärde på denna typ av beteende bör du kanske fundera över om den vikt du lägger vid lydnad verkligen är adekvat med hänsyn till omständigheterna, eller om du har ett personligt behov av detta beteende för att känna dig säker. Du kanske skulle kunna vara mer flexibel utan att det skulle få några allvarliga konsekvenser?

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

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att *underbetona*:

11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (underbetona)

Om du har fått låga skattningsvärden på dessa beskrivningar i ditt stapeldiagram kan det bero på att du inte tycker att dessa egenskaper belönas som de borde. Du kanske har rätt i det. Å andra sidan kan detta bero på tidigare erfarenheter. Att vara idealist (optimistiskt förvissad om att höga ideal är möjliga att förverkliga) är mycket svårt för personer som mest har haft erfarenheter av motsatt slag.

Det kan emellertid vara bra för hela gruppen att noga fundera över om ansvarsfull idealism och god samarbetsvilja verkligen får skälig uppskattning i din grupp. Det är svårt att samarbeta och vara lojal om man känner att ens ansträngningar enbart kommer någon annan till godo. Med andra ord, utan en viss grundläggande rättvisa i fördelningen av belöningar är dessa värderingar orealistiska och borde inte skattas högt. Å andra sidan kan det vara så att din uppfattning om vad som är rättvist är orealistisk eller snedvriden.

Fråga: **Vilka värderingar brukar denna person visa i sitt beteende i nuläget?**

Utöver frågan om en rättvis fördelning av belöning inom gruppen 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?

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.

Genomsnittssvaret indikerar att Du kan *överbetona*:

12 F Anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på (*överbetona*)

Inom alla grupper förekommer ett viss ambivalens mellan en önskan att fortsätta med etablerade arbetssätt och en önskan att förändra. Vår normativa profil för effektivt lagarbete visar att "förändring mot nya förhållningssätt, kreativitet, intuition" (16 B på stapeldiagrammet) bör skattas något högre. Men ett pendlande fram och tillbaka mellan dessa två poler är naturligt eftersom både de externa och interna förhållandena i gruppen ständigt förändras. Problem kan uppstå om endera värderingen blir överbetonad och rigid.

Om ditt stapeldiagram visar ett högt värde för båda dessa värderingar kan det tyda på en risk för polarisering för din del i gruppen; du kan hamna på vilken sida som helst i en eventuell strid inom gruppen i denna fråga.

Om du får ett högt skattningsvärde av andra medlemmar på värderingar som betonar den konservativa, korrekta sidan och ett lågt på de som står för förändring kan det tyda på att du uppfattas som rigid, vilket kan böttna i osäkerhet eller en ideologiskt grundad konservatism. En ideologiskt rigid inställning, vare sig den är konservativ eller förändringsbenägen, är till nackdel för gruppen.

13 NF Sätta organisationens mål framför egna önskningar (*överbetona*)

En betoning på denna värdering är en normal reaktion i kritiska lägen. Risken är att man överbetonar den och blir beroende av den i stället för att försöka hitta bättre lösningar. Om man alltför länge måste ge upp sina egna önskningar och ägna alla sina krafter åt organisationen kan motivationen och arbetsglädjen urholkas och andra problem dyka upp som reaktion på stress: trötthet, likgiltighet för gruppen och uppgiften, ilska mot auktoriteten och till slut en utkristalliserad polarisering av destruktivt slag.

Det är inte bra om gruppmedlemmar tvingas hålla tillbaka sina egna önskningar under längre perioder. Hur motiverad man än är från början att sätta organisationens mål före sina egna riskerar livskvalitén och glädjen i att tillhöra gruppen att undermineras och till slut känns ytterligare uppoffring omöjlig. Resultatet kan bli att man blir extra obenägen att motstå personliga önskningar.

Ett sätt att avhjälpa det hela kan vara att försöka förbättra den allmänna situationen i gruppen. Om det inte går bör man överväga ny uppläggning av arbetet, omfördelning av arbetsuppgifterna eller dylikt.

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att *underbetona*:

ingen av beskrivningarna.

Du 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 Du lägger alltför liten vikt vid vissa värderingar, och Du 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 på vad som orsakar dem och vidta åtgärder om så behövs. Om du 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.

Genomsnittssvaret indikerar att Du kan *överbetona*:

25 DPB Förnöjsamhet och avkoppling (*överbetona*)

I de flesta uppgiftsorienterade gruppen är denna värdering, om den över huvud taget kommer till uttryck, mest ett önsketänkande—ett önskan att koppla av efter ett väl utfört arbete. I fantasin upplever man gruppen som vänlig och beskyddande, resurser finns alltid att få, man känner ingen likgiltighet inför uppgiften. En kraftig betoning på dessa önskade värderingar kan vara ett tecken på starkt och långvarigt tryck i den aktuella situationen och ett behov av avspänning. Så kan det vara i ditt fall. Men du bör nog överväga möjligheten att du helt enkelt inte har vinnlagt dig så mycket om arbetsuppgiften som andra har rätt att förvänta sig.

Personer som har ett monotont och otillfredsställande arbete eller som inte ser någon ljusning i framtiden kan ibland börja 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.

Stapeldiagram
Individers och organisationers Värderingar
Baserat på genomsnittet av alla skattningar, gjorda av: *IDL

Rapport avseende: Pat Sample
Din ledarprofil
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs inte av någon förtydligande rapport. Rapporter, som i detalj redovisar innebörden av detta stapeldiagram och som ger förslag till att öka effektiviteten, kan erhållas från SYMLOG Consulting Group.

Fråga: **Ur effektivitetssynpunkt, vilka värderingar vore mest *idealiska* för denna person?****Rapport avseende: Pat Sample**

Typ: PF

Slutlig position: 1.6U 7.9P 8.2F

Den som skattar: 5

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den *optimala* placeringen (mest effektiva lagarbetet)