

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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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

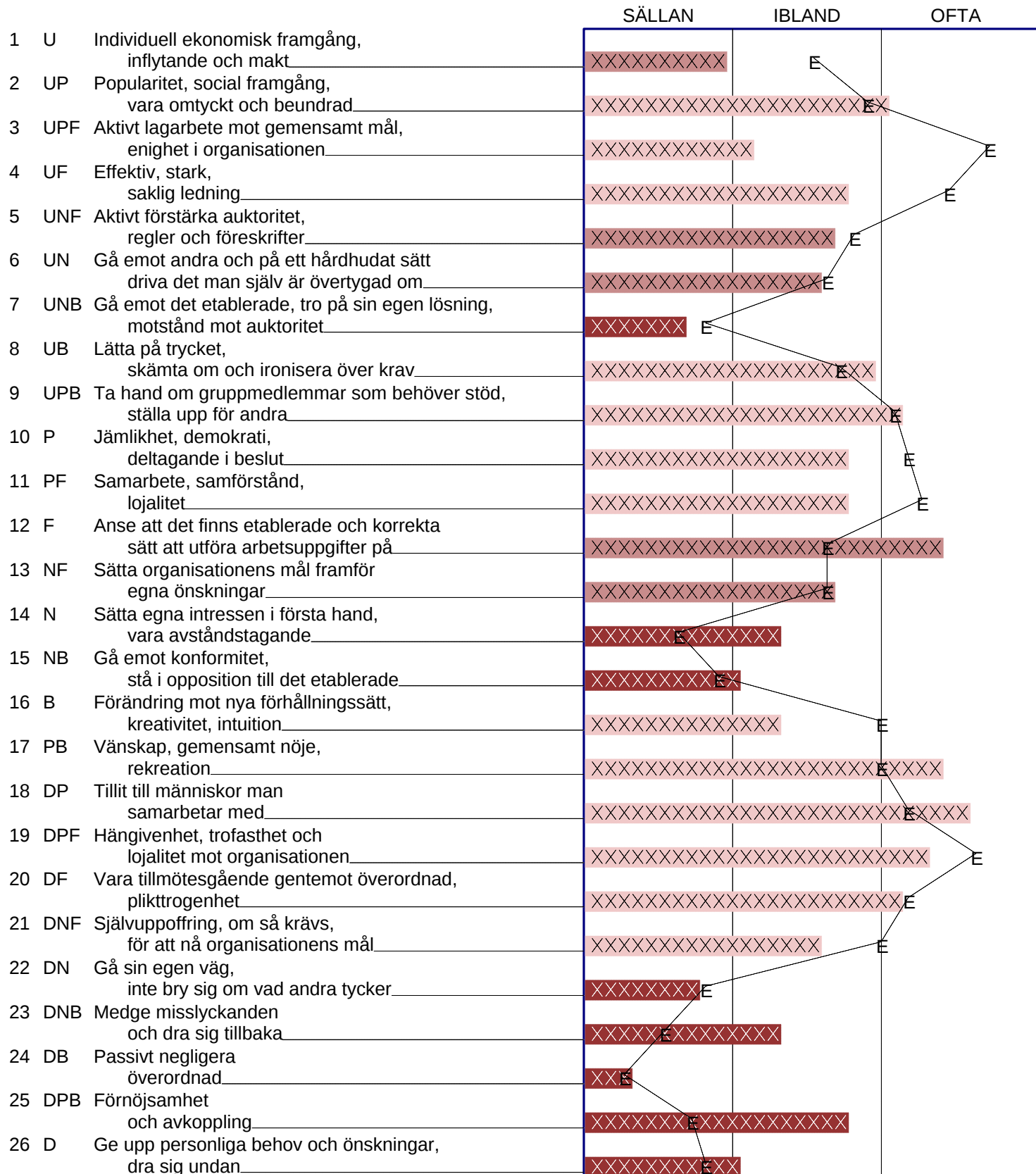
Fråga: Vilka värderingar brukar denna person visa i sitt beteende i nuläget?

Rapport avseende: Pat Sample

Typ: PF

Slutlig position: 0.1U 5.2P 2.9F

Den som skattar: 12

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.

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 nödvändig 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. Hjälpbehovets 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.

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.

18 DP Tillit till människor man samarbetar med (nära)

Det är inte lätt att bara "bestämma sig" för att lita på andra—i en grupp beror det oftast på om medlemmarna faktiskt har visat att de är pålitliga. Men det är också sant att vissa medlemmar lyckas visa en naturligt tillit, som du tydligen gör. Detta är viktigt när det gäller att motverka den tendens till allmän misstänksamhet som kan finnas hos andra. Tillit är den verkliga grunden för gruppsolidaritet. Din tillitsfullhet är en viktig faktor i gruppen.

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.

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (nära)

Du ligger precis rätt på skalan beträffande dessa värderingar. Det är inte lätt att hitta den rätta balansen när det gäller frågor av lydnadskaraktär. Många tycker att det är svårt att rätta sig efter andra. Det är nästan ingen som tycker om det. Många anser att alltför stark eftergivenhet mot överordnade kan vara farlig; och att blind lydnad, i synnerhet, är hållningslöst och omoraliskt. Dessa attityder beror troligen på om man känner att auktoritet är något i grunden bra eller något i grunden dåligt. Men det är helt klart att koordineringen av arbetet i alla större organisationer (där kommunikation och samförstånd är långt ifrån perfekta) kräver att medarbetarna följer givna direktiv, förutsatt att de är förnuftiga. Du verkar ha hamnat på just den nivå som folk i allmänhet tycker är den bästa för ett effektivt lagarbete.

Genomsnittssvaret indikerar att Du kan överbetona:

ingen av beskrivningarna.

Du tycks inte överbetona någon av de värderingar som i vanliga fall förbinds med så stark lagarbetsprestation att den gränsar till konflikt. Genomsnittet visar emellertid inte hela sanningen. En eller flera medlemmar kan fortfarande uppleva att Du lägger alltför stor vikt vid vissa värderingar och Du skulle vinna på att undersöka detta närmare.

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:

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

Ett aktivt, demokratiskt ledarskap inför en uppgift är vad som krävs för att förverkliga denna värdering. Att acceptera gruppens uppgifter och tro att de kan genomföras framgångsrikt, 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. Det är viktigt att inse att alla gruppmedlemmar, och inte bara den utsedde ledaren, kan bidra till lagarbete genom att ge uttryck för dessa attityder—utom, naturligtvis, om de faktiska omständigheterna gör att de är olämpliga eller omöjliga.

Om du tycker att vissa yttre omständigheter skulle behöva ändras för att gruppen ska kunna arbeta effektivare borde du kanske meddela andra din uppfattning och få igång en diskussion om dessa saker. Arbetsuppgiften kanske behöver omdefinieras eller omarbetas för att den ska kunna utföras framgångsrikt. Det kanske behövs bättre information om hur man ska gå tillväga. Gruppmedlemmarna kanske behöver

mer tid på sig för att lära känna och uppskatta varandra. En person i ledarställning utanför gruppen kanske borde förbättra sitt ledarskap.

4 UF Effektiv, stark, saklig ledning (underbetona)

Ledare eller gruppmedlemmar som skattas lågt i detta hänseende kan uppfattas som ostrukturerade av andra som tycker att deras tid och kunskaper slösas bort. Tid är en dyrbar resurs i alla grupper; 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 förberedelse och planering.

Alla gruppmedlemmar behöver vara delaktiga i planeringen av arbetet och tycka att det är viktigt. Om andra medlemmar uppfattar att du inte är intresserad av dessa värderingar kan det löna sig att ta upp detta i en öppen diskussion. Du kan ha haft dåliga erfarenheter tidigare av en auktoritär ledning och är nu överkänslig för all sorts styrning. Eller också kan det vara så att gruppens nuvarande ledning behöver ändras.

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").

10 P Jämlighet, demokrati, deltagande i beslut (underbetona)

Det finns många skäl till att dessa värderingar kan få ett lågt skattningsvärde. En del gruppmedlemmar med en "individuell överlevarmentalitet" (värderingar som ses på stapeldiagrammet som 1 U, 6 UN, 7 UNB eller 14 N, till exempel) har ofta inte mycket till övers för dessa värderingar och tycker att de är orealistiska och känslösa och att de hotar deras individuella frihet. Medlemmar som är rädda för externa hot mot gruppen och tycker det är viktigt med en stark auktoritet (t ex värderingarna 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF) kan tycka att andra inte inser problemens art och allvar, att andra inte har förmågan att klara av dem, att ett demokratiskt deltagande i beslutsprocessen går för långsamt och troligtvis leder till fel lösningar.

De medlemmar som starkt betonar värderingar som motsätter sig jämlighet kanske inte inser i hur hög grad de kan hota gruppens integritet och förstöra ett effektivt lagarbete. En överbetoning av de värderingar som står i motsats till jämlighet kommer med all sannolikhet att framkalla polarisering, även bland dem som är emot jämlighet, att söndra gruppen och förstöra motivationen till samarbete.

Den grundläggande solidariteten och integriteten i gruppen är den mest betydelsefulla faktorn för ett effektivt arbete i det långa loppet. Om arbetets natur inte tillåter detta kan det vara klokare att sikta lite lägre eller att omdefiniera eller omforma uppgiften hellre än att framhärda utan möjlighet till ett livsdugligt team. Utan ett visst mått av medbestämmande för alla kommer gruppen inte att kunna utveckla nödvändiga normer; och utan sådana kommer gruppen att sönderfalla och arbetsprestationen att försämrast.

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.

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?

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

Det finns alltid ett "kapitalintresse" i att upprätthålla status quo. Men nästan alla medlemmar, inte bara ett fåtal gynnade, har förmodligen intresse av detta—till och med de personer som är mest missnöjda. Alla slags förändringar kräver ansträngning och kommer förr eller senare att påverka alla i gruppen i form av förändringar av den egna rollen, förändrade relationer till vissa personer, och även förändrade föremål för aggression.

Dessutom är det ofta svårt att uppnå verklig kreativitet och nya och effektivare förhållningssätt. Många människor värderar kreativitet högt men uppfattas inte som kreativa av andra. Om en person eller en subgrupp anser att det är oerhört viktigt med kreativitet men inte förmår visa det i praktiken kommer deras åsikt troligen att värderas mindre. Allt detta kan vara orsaken till att dina skattningsvärden på förändringsbenägenhet är låga. Andra orsaker kan vara oro, rädsla för att skilja sig från mängden, eller rädsla för chefers missnöje. Icke desto mindre är det självklart att arbetssituationen eller arbetsförhållandena inom gruppen inte alltid kan vara likadana; en viss förändring är både oundviklig och önskvärd.

Förändring eller inte förändring är ett dilemma som inte enkelt kan lösas på pappret. Förändringsprocessen kan underlättas om förändringarna sker successivt. Hela gruppen måste emellertid vara med och ta ställning till förändringsförslag eftersom alla kommer att påverkas. Fördelarna med ett gemensamt beslut i gruppen i stället för att någon ensam bestämmer något över huvudet på de andra är dessutom avsevärda. Vissa förändringar kan faktiskt bara genomföras på ett lyckosamt sätt om hela gruppen får vara med och bestämma.

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

Det finns antagligen få människor som inte betraktar självupppoffring som något negativt. Men i de flesta grupper förekommer situation som kräver extra stora ansträngningar och till och med ett visst mått av självupppoffring för att allvarliga problem ska kunna undvikas. De flesta gruppmedlemmar är villiga att acceptera detta under förutsättning att upppoffringen inte är alltför stor och att de är övertygade om att det är en nödvändig och tillfällig åtgärd. Om denna värdering inte accepteras ens i detta fall tyder det på en likgiltighet och ett ointresse för gruppen eller organisationen vars orsak absolut måste undersökas.

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 bottna i osäkerhet eller en ideologiskt grundad konservatism. En ideologiskt rigid inställning, vare sig den är konservativ eller förändringsbenägen, är till nackdel för gruppen.

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att *underbetona*:

1 U Individuell ekonomisk framgång, inflytande och makt (*underbetona*)

Dessa värderingar kan utgöra en bra drivkraft i arbetet så länge som de samtidigt gynnar gruppens mål och främjar lagarbetet. Om de är underbetonade kan det tyda på en bristande motivation för alla slags ansträngningar. De kan också tyda på en överbetoning av värderingar som förbinds med självutplåning eller anonymitet vilket kan vara till nackdel för bra prestationer. Det kan vara riskabelt, särskilt i situationer som kräver extra insatser.

Vad som generellt krävs för ett effektivt lagarbete är att det finns möjligheter till individuella belöningar i form av personlig uppskattning, ökade befogenheter, pengar eller annat för att motivera maximal prestation från var och en. Håller gruppen på att tappa medlemmar? Börjar du eller andra tappa intresset? Är det svårt med rekrytering av nya medlemmar? Det kan bero på att det inte finns tillräckligt goda möjligheter för individuell belöning i gruppen.

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*:

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

En osäkerhet om gruppen kommer att finnas kvar i framtiden kan framkalla dessa attityder hos många medlemmar. Men på grund av tidigare erfarenheter känner sig en del individer även hotade av tecken på ökad vänskaplighet, solidaritet och samförstånd inom själva gruppen. De är rädda för att de ska komma att lita alltför mycket på andra, eller att de ska försvinna i mängden, eller att de ska hindras från att nå ökad status, 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.

Om andra gruppmedlemmar upplever att du överbetonar dessa attityder och beteenden och du själv vill dämpa polariseringen måste du helt enkelt försöka låta bli att vilja skilja dig från gruppen—att sänka din profil om möjligt, och visa att du kan tolerera att andra kan ha en annorlunda uppfattning. Om du lyckas fokusera din och gruppens uppmärksamhet på själva arbetsuppgiften i stället kommer det troligen att i viss mån neutralisera polariseringen.

23 DNB Medge misslyckanden och dra sig tillbaka (*överbetona*)

Om andra gruppmedlemmar upplever att du tycker det är viktigt att kunna erkänna ett misslyckande när det gäller vissa frågor eller procedurer kan det helt enkelt betyda att du är en föregångare och att gruppen skulle göra klokt i att erkänna när det gör fel och prova ett annat spår.

Å andra sidan kan du med ditt 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 att du är utmattad, har satt ribban för högt, har eller tror att du har misslyckats, inte delar gruppens målsättning, är övertygad 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. Du skulle kunna vara till stor hjälp för gruppen, och dig själv, genom att peka på dessa faktorer och försöka få gruppen att göra något åt dem. Om orsakerna inte ligger hos den nuvarande gruppen är det emellertid inte mycket som de andra gruppmedlemmarna kan göra förutom att ge dig sitt stöd.

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

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

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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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 visar din arbetsgrupp genom sitt beteende för närvarande?

Rapport avseende: Pat Sample

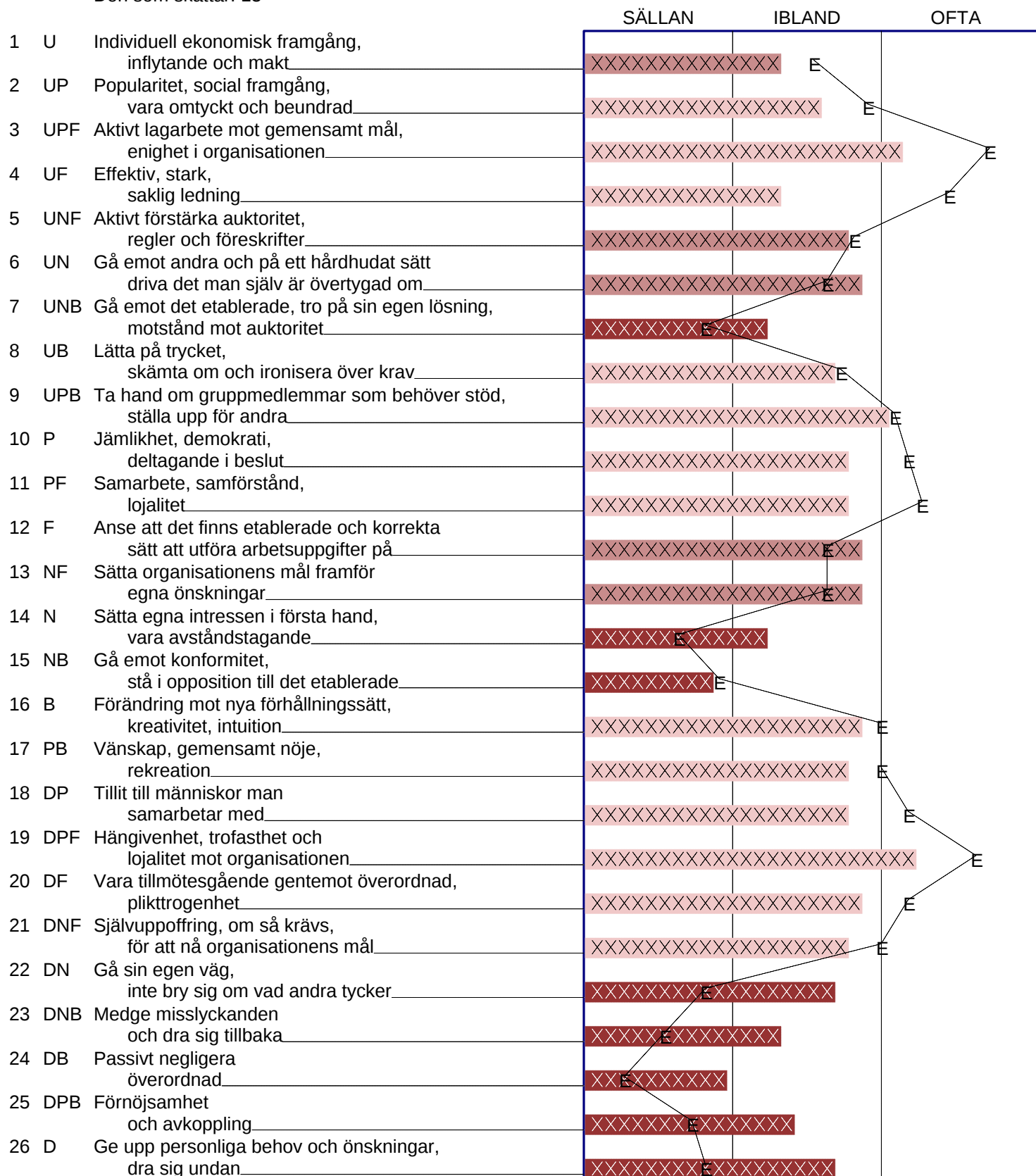
Typ: Ø

Slutlig position: 0.1U 2.3P 2.9F

Den som skattar: 13

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Stapeldiagramsoversikt: *CTM

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: *CTM

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.

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.

17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (nära)

Vem kan väl betvivla att vänskap, gemensamt nöje och rekreation är bra för gruppsolidariteten? Problemet för de flesta team, grupper och organisationer 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 (som ofta finns i F-rikningen) tenderar att ta överhanden (över dem i P-rikning) och att lagarbetet till slut blir lidande.

Din grupp eller organisation tycks ha den vitala flexibilitet som behövs för att gruppen ska kunna pendla lagom mycket mellan dessa två konkurrerande värderingar. Det är viktigt att betona att denna balans måste finnas under relativt långa tidsperioder eftersom alla grupper förefaller pendla mellan dessa värderingar vid olika tidpunkter och riskerar att fastna i endera riktningen.

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (nära)

De flesta människor tycker att det är svårt att rätta sig efter andra och nästan ingen tycker egentligen om det. Många anser att det kan vara farligt och att blind lydnad i synnerhet är någonting man måste akta sig för. Dessa känslor bottnar troligen i om man känner att auktoritet är något i grunden bra eller något i grunden dåligt.

Men det är helt klart att koordineringen av arbetet i alla större organisationer (där kommunikation och samförstånd är långt ifrån perfekta) kräver att medarbetarna följer givna direktiv, förutsatt att de är förnuftiga. De värderingar som din grupp eller organisation tycks uppvisa verkar ligga på just den nivå som är optimal för ett effektivt lagarbete. Det vittnar gott om organisationen som sådan och också om de team och grupper som ingår i den.

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

Att frivilligt kunna offra sina egna intressen när så krävs av organisationen eller teamet är en prövosten för hängivenheten och lojaliteten. Denna förmåga har stor betydelse för ett effektivt lagarbete även om den ställer stora krav och inte är lika viktig alltid och i alla situationer. Men en organisation ska inte begära mer självupppoffring av sina medlemmar än vad som är absolut nödvändigt. Den får inte utnyttjas som ett substitut för ett bra ledarskap och bra management. Det är en värdering som ligger på gränsen till ett farligt beroende av knappa resurser.

Din grupp eller organisation tycks värdera självupppoffring för organisationens mål lagom högt, vilket antagligen också innebär att självupppoffring inte krävs onödigt mycket. Skattningsvärdena som ligger i det optimala området betyder troligen också att medlemmarnas lojalitet inte har missbrukats och utsatts för onödigt stora påfrestningar.

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

ingen av beskrivningarna.

Din grupp, eller organisation, tycks inte överbetona någon av de värderingar som i vanliga fall förbinds med så stark lagarbetsprestation att den kan orsaka konflikt. Genomsnittet visar emellertid inte hela sanningen. En eller flera medlemmar kan fortfarande uppleva att alltför mycket vikt läggs vid vissa värderingar och gruppen kan vinna på att undersöka detta närmare.

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.

10 P Jämlighet, demokrati, deltagande i beslut (*underbetona*)

Det finns många skäl till att dessa värderingar kan få ett lågt skattningsvärde i en grupp eller organisation. En del gruppmedlemmar med en "individuell överlevnadsmentalitet" (värderingar som ses på stapeldiagrammet som 1 U, 6 UN, 7 UNB eller 14 N till exempel) har ofta inte mycket till övers för dessa värderingar och tycker att de är orealistiska och känslolösa och att de hotar deras individuella frihet.

Medlemmar som är rädda för externa hot mot gruppen och tycker det är viktigt med en stark auktoritet (t ex värderingarna 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF) kan tycka att andra inte inser hur allvarliga de problem är som gruppen eller organisationen står inför. De kan tycka att andra inte har förmågan att klara av dem, att ett demokratiskt deltagande i beslutsprocessen går för långsamt och troligtvis skulle leda till fel lösningar.

De medlemmar som starkt betonar värderingar som motsätter sig jämlighet kanske inte inser i hur hög grad de kan hota gruppens integritet och förstöra ett effektivt lagarbete. En överbetoning av de värderingar som står i motsats till jämlighet kommer med all sannolikhet att framkalla polarisering.

En grundläggande solidaritet och integritet i ett team, en grupp eller en organisation är den mest betydelsefulla faktorn för ett effektivt arbete i det långa loppet. Om arbetet är av sådan art att dessa värderingar inte fungerar kan det vara klokare att sikta lite lägre eller att omdefiniera eller omforma uppgiften hellre än att framhålla utan möjlighet till ett fungerande teamwork. Om gruppens eller

organisationens sammansättning med avseende på dess medlemmars olika personligheter och värderingar är till hinder för ett effektivt lagarbete bör man överväga en omorganisation.

Utan ett visst mått av medbestämmande för alla kommer gruppen eller organisationen inte att kunna utveckla nödvändiga normer. Utan sådana kommer gruppen att sönderfalla och arbetsprestationen att försämrast.

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 skälig 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?

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.

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

En organisation (eller intakt grupp) liknar på sätt och vis en förälder. Den enskilde medlemmen är i mångt och mycket beroende av den. Om organisationen uppfattas som en god förälder har den en tendens att locka fram hängivenhet, trofasthet och lojalitet. Om den upplevs som en dålig förälder tenderar den att locka fram ilska, fruktan, likgiltighet och ibland revolt.

Det är också så att en del människor som har haft en dålig relation till en eller bägge föräldrarna, eller som upplevt besvikelser i andra relationer, för med sig en negativ attityd i sitt förhållande till andra individer, gruppen, eller organisationen. Om det finns många medlemmar med sådana erfarenheter kan det vara orsaken till de låga skattningsvärdena i din grupp.

Men det är också klart att inte alla organisationer eller högre chefer liknar goda föräldrar. I så fall önskar säkert de enskilda individerna och grupperna en förändring, men det är långt ifrån enkelt att säga hur den skulle gå till. Individerna eller gruppen i fråga behöver antagligen en hel del stöd från andra grupper innan någon effektiv åtgärd kan vidtas.

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*:

ingen av beskrivningarna.

Din grupp eller organisation tycks inte överbetona 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.

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*:

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.

26 D Ge upp personliga behov och önskningar, dra sig undan (överbetona)

Ett högt genomsnittligt skattningsvärde på denna attityd är troligen ett tecken på att beskrivningen tolkas som en sorts självuppooffring för gruppens eller organisationens mål. Detta kan vara värdefullt om gruppen eller organisationen befinner sig i en krissituation och behöver en stark central ledning. Men om så är fallet innebär ändå en betoning av dessa värderingar en ökad risk för införande av ett auktoritärt arbetssätt vilket kan ha negativ inverkan på ett effektivt lagarbete under normala förhållanden.

Men dessa attityder kan få höga skattningar av helt andra skäl. Enskilda individer kan uppvisa sådana attityder på grund av sin personlighet, sin speciella roll i gruppen eller mycket frustrerande tidigare erfarenheter. I så fall kan deras beteende verka oengagerat, introvert, passivt, hämmat och icke-meddelsamt. Personer som betar sig så kan uppleva att varje aktiv ansträngning, till och med varje önskan eller känsla, kommer att resultera i misslyckande, frustration och smärta. Denna övertygelse kan

Fråga: **Vilka värderingar visar din arbetsgrupp genom sitt beteende för närvarande?**

bero på upprepade, tidigare frustrationer. Man kan ha "lärt sig att var hjälplös" som en form av anpassning.

Om man har lärt sig detta beteende i den nuvarande gruppen eller organisationen måste det finnas andra medlemmar som har varit med om att lära ut det. Deras del i problemet bör också undersökas.

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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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.

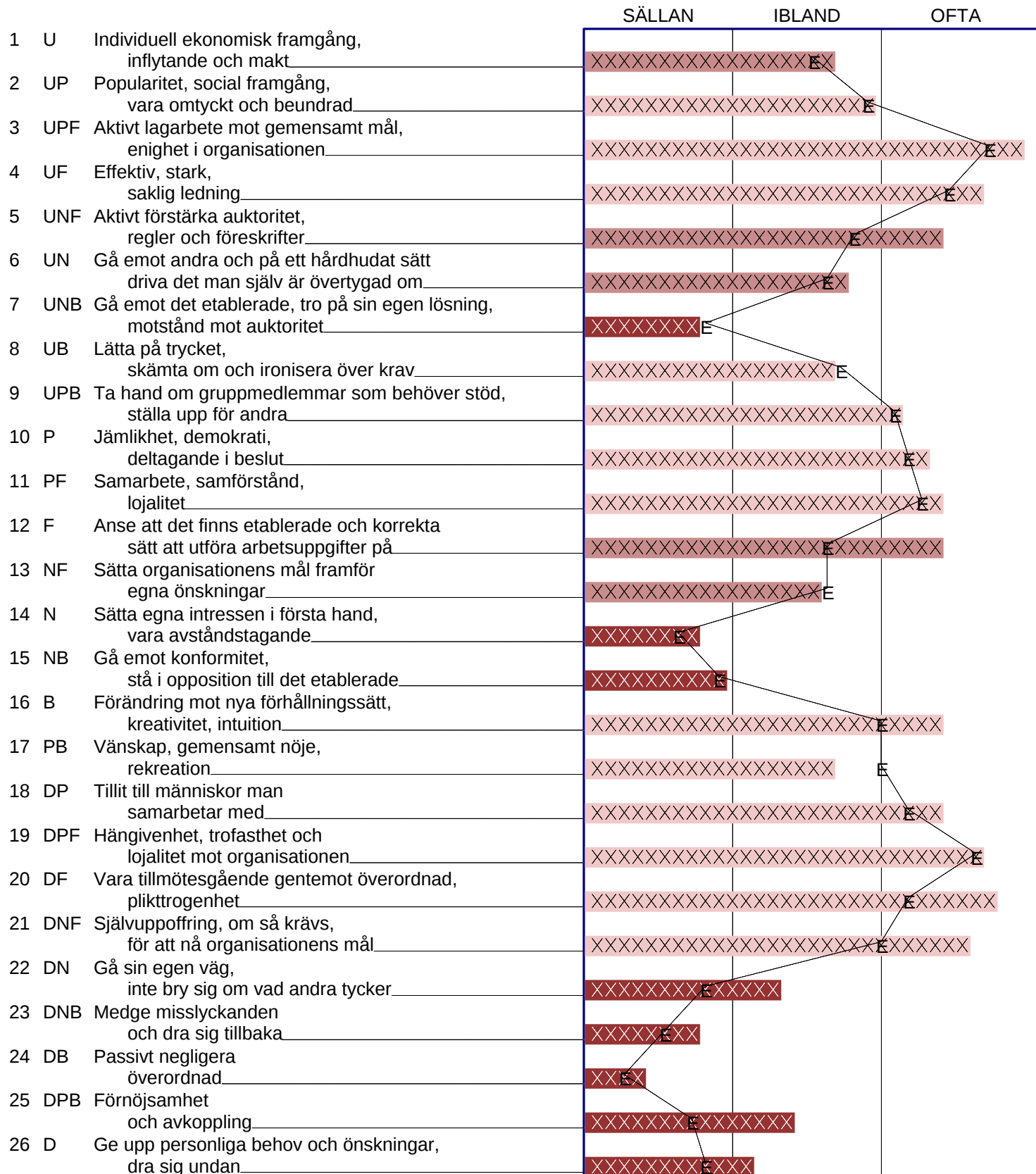
Fråga: **Ur effektivitetssynpunkt, vilka värderingar vore mest *idealiska* för denna person?****Rapport avseende: Pat Sample**

Typ: PF

Slutlig position: 1.7U 5.6P 8.1F

Den som skattar: 12

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

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

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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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: Vilka värderingar bör din arbetsgrupp visa genom sitt beteende i framtiden för att bli så effektiv som möjligt?

Rapport avseende: Pat Sample

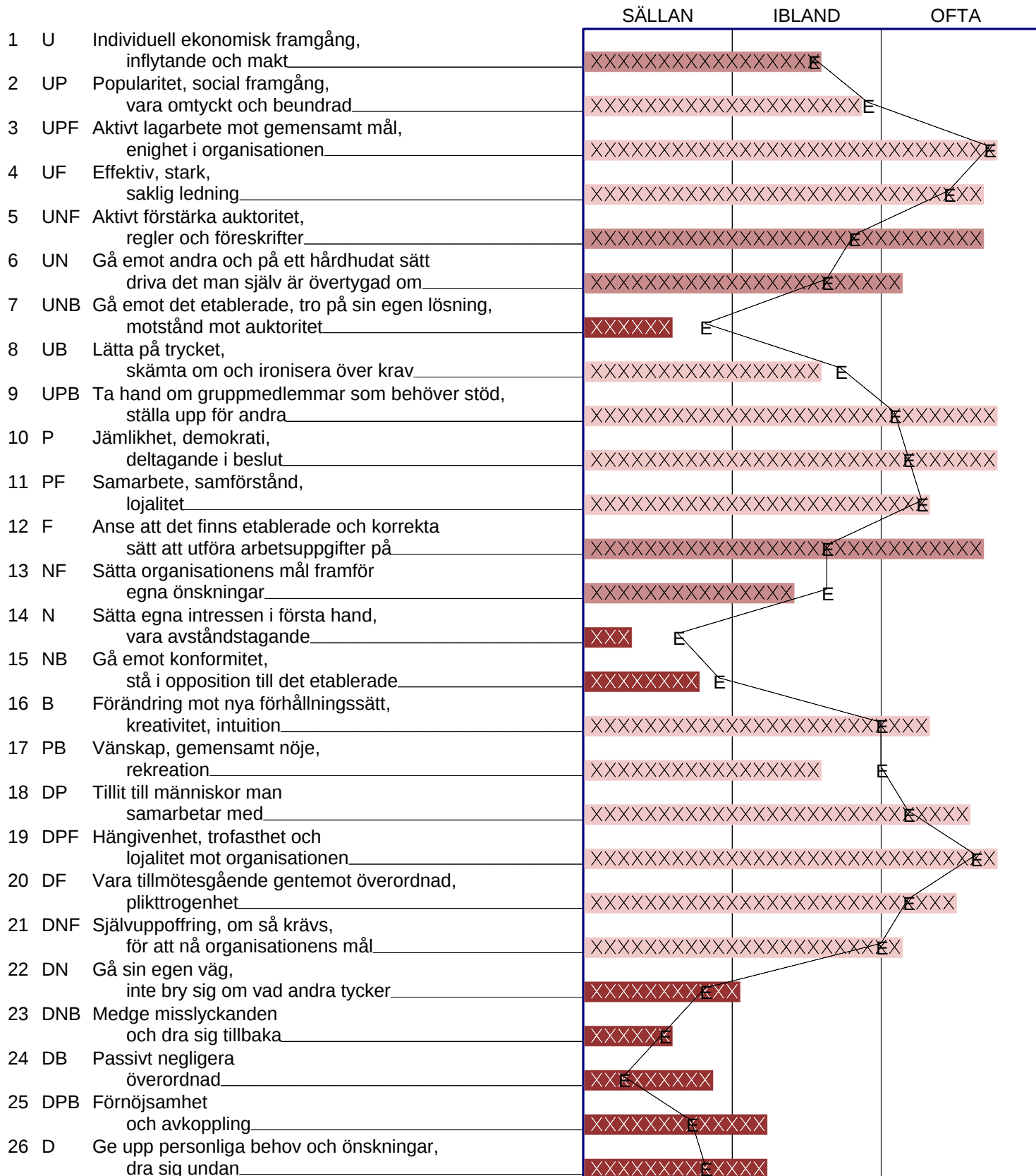
Typ: PF

Slutlig position: 2.5U 7.3P 7.8F

Den som skattar: 13

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

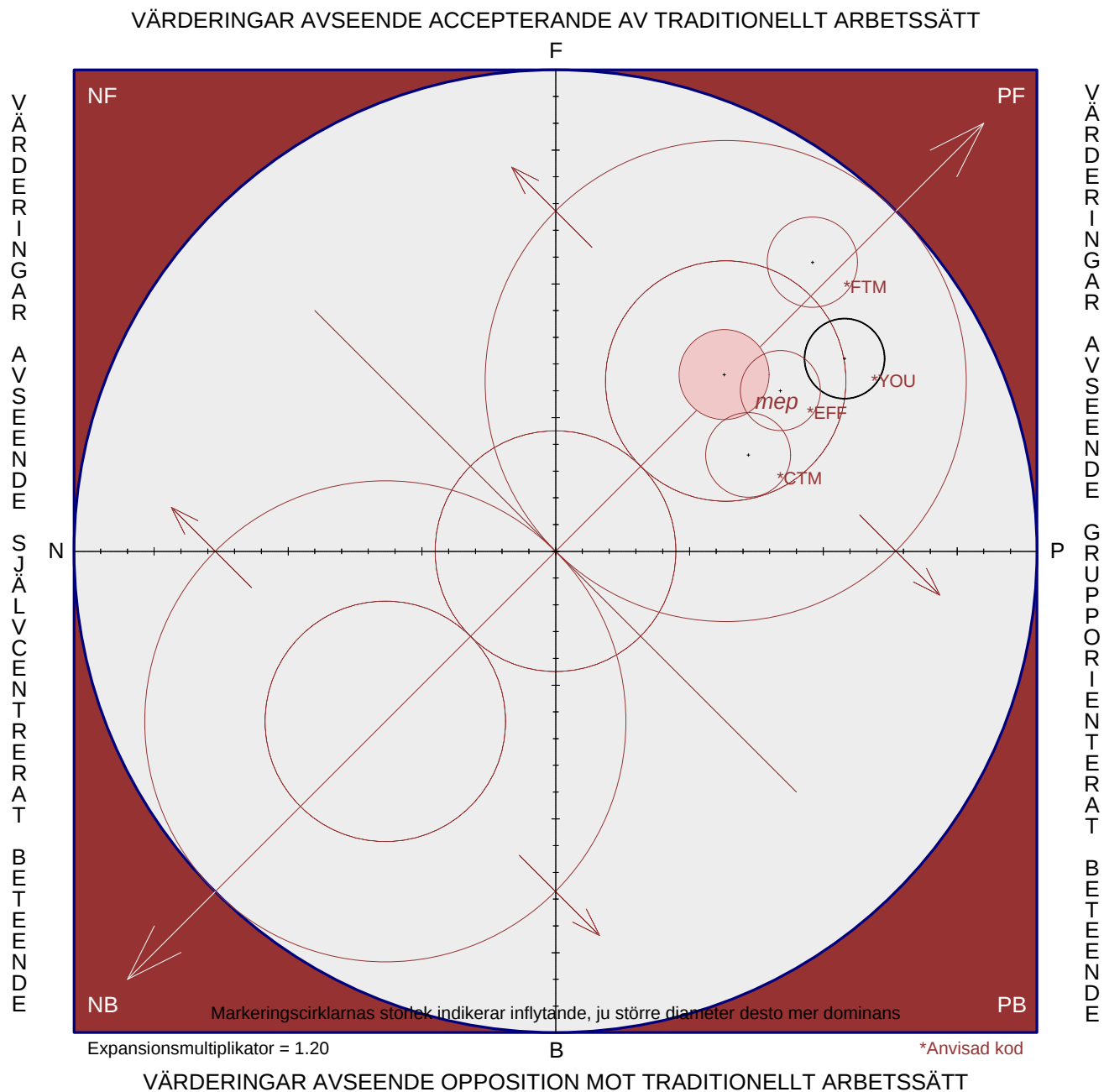
Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Beskrivning av Personer	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



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: *FTM

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.

Beskrivning av: *EFF, och *CTM

Allmän beskrivning

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

Gruppmedlemmar av detta slag tenderar att vara ordentliga, praktiska, stabila och pålitliga. De är vänliga men inte hjärtligt vänliga. De tenderar att förutsätta att personer i auktoritetsställning är välvilliga och ställer därför upp på dessa. De är måna om att göra ett bra jobb. De tror på öppenhet, rättvisa och altruism både inom gruppen och mellan grupper. De är vanligen glada över att följa ledare, som representerar ideal av välvillig auktoritet och de avstår ledarrollen för egen del. Vanligtvis tror de gott om andra och söker efter de bästa sidorna. Ibland kan de vara okritiska.

Positionen för Personer som skattats av YOU

Beskrivning av: *YOU

Allmän beskrivning

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

Gruppmedlemmar av detta slag tenderar att vara ordentliga, praktiska, stabila och pålitliga. De är vänliga men inte hjärtligt vänliga. De tenderar att förutsätta att personer i auktoritetsställning är välvilliga och ställer därför upp på dessa. De är måna om att göra ett bra jobb. De tror på öppenhet, rättvisa och altruism både inom gruppen och mellan grupper. De är vanligen glada över att följa ledare, som representerar ideal av välvillig auktoritet och de avstår ledarrollen för egen del. Vanligtvis tror de gott om andra och söker efter de bästa sidorna. Ibland kan de vara okritiska.

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

Medlemmar som *YOU ligger mycket nära den optimala placeringen. En optimal ledare har troligtvis lätt att komma på vänskaplig fot med dem. Men de kanske behöver extra stimulans och eventuellt vidareutbildning för att prestera på högsta nivå.

När det gäller en medlem vars markeringscirkel befinner sig *mycket* långt ut på den vänliga sidan, kan dennes bemödande att vara vänligt och accepterande ibland bli så överdrivet att det blir störande. Om så är fallet är det viktigt att få en sådan medlem att förstå att han eller hon kan provocera fram en polarisering genom att anstränga sig alltför mycket att vara perfekt och på så vis sätta andra "i skuggan", förhindra legitim oenighet om alternativa problemlösningar och visa alltför starkt ogillande mot alla uttryck för värderingar som kan vara viktiga för enskilda individer, även om de inte direkt bidrar till lagarbetet. En optimal ledare kan behöva förklara för de medlemmar som verkar intoleranta i detta avseende varför de personer de kritiserar uppför sig som de gör. Medlemmar som *YOU kan behöva övertalas att vara mer resonabla och toleranta i sina förväntningar på andra.

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

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

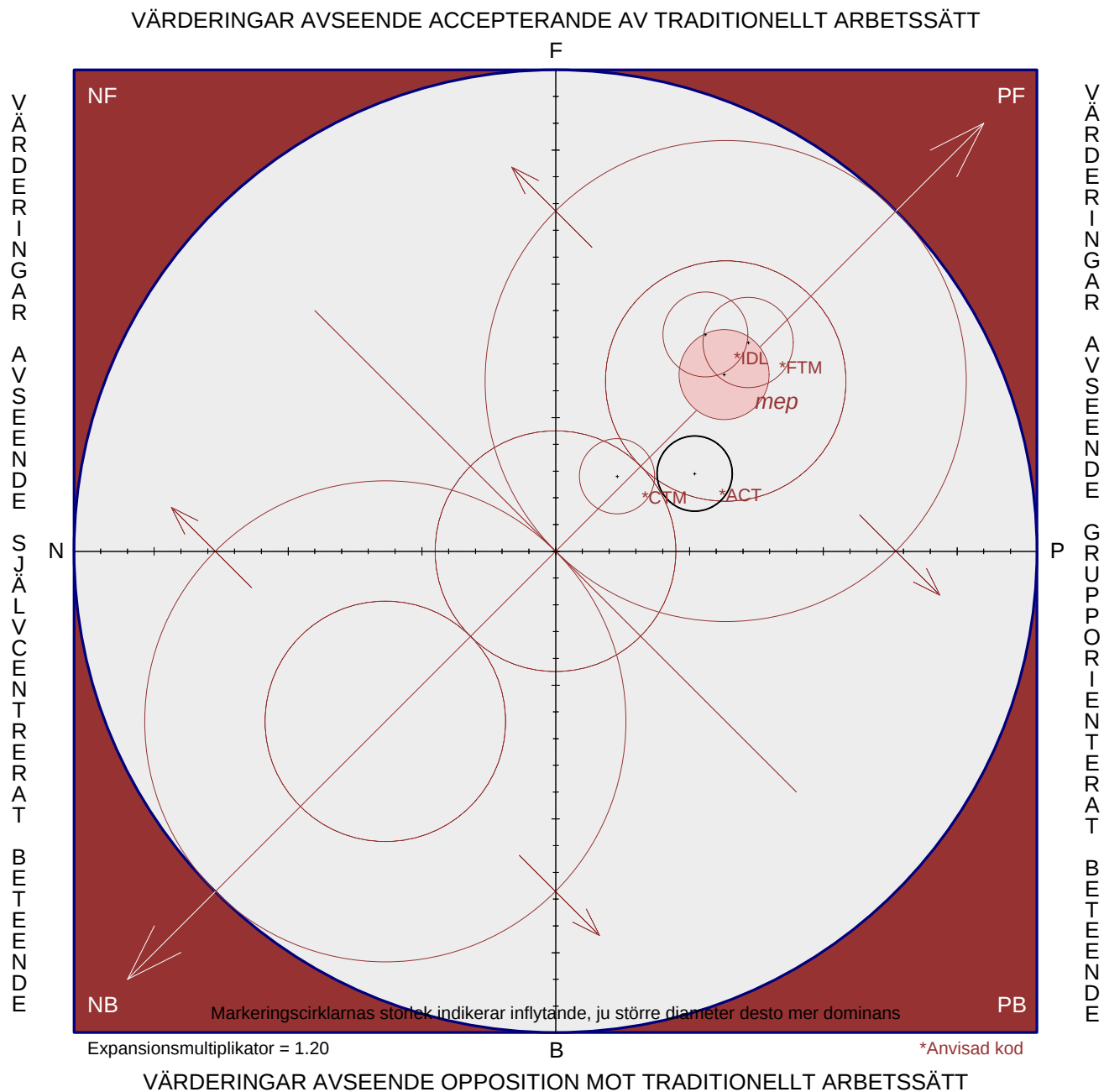
Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

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	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Beskrivning av Personer	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Individuell utveckling/Lagarbete
Presenterad av SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



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 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: *CTM

Allmän beskrivning

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

Medelvärdet 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 skattningar. 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.

Beskrivning av: *FTM

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.

Beskrivning av: *IDL

Allmän beskrivning

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

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, jämlikhet, demokratiskt deltagande.*

Gruppmedlemmar av detta slag tenderar att vara ordentliga, praktiska, stabila och pålitliga. De är vänliga men inte hjärtligt vänliga. De tenderar att förutsätta att personer i auktoritetsställning är välvilliga och ställer därför upp på dessa. De är måna om att göra ett bra jobb. De tror på öppenhet, rättvisa och altruism både inom gruppen och mellan grupper. De är vanligen glada över att följa ledare, som representerar ideal av välvillig auktoritet och de avstår ledarrollen för egen del. Vanligtvis tror de gott om andra och söker efter de bästa sidorna. Ibland kan de vara okritiska.

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

Medlemmar som *ACT ligger mycket nära den optimala placeringen. En optimal ledare har troligtvis lätt att komma på vänskaplig fot med dem. Men de kanske behöver extra stimulans och eventuellt vidareutbildning för att prestera på högsta nivå.

När det gäller en medlem vars markeringscirkel befinner sig *mycket* långt ut på den vänliga sidan, kan dennes bemödande att vara vänligt och accepterande ibland bli så överdrivet att det blir störande. Om så är fallet är det viktigt att få en sådan medlem att förstå att han eller hon kan provocera fram en polarisering genom att anstränga sig alltför mycket att vara perfekt och på så vis sätta andra "i skuggan", förhindra legitim oenighet om alternativa problemlösningar och visa alltför starkt ogillande mot alla uttryck för värderingar som kan vara viktiga för enskilda individer, även om de inte direkt bidrar till lagarbetet. En optimal ledare kan behöva förklara för de medlemmar som verkar intoleranta i detta avseende varför de personer de kritiserar uppför sig som de gör. Medlemmar som *ACT kan behöva övertalas att vara mer resonabla och toleranta i sina förväntningar på andra.