

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

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

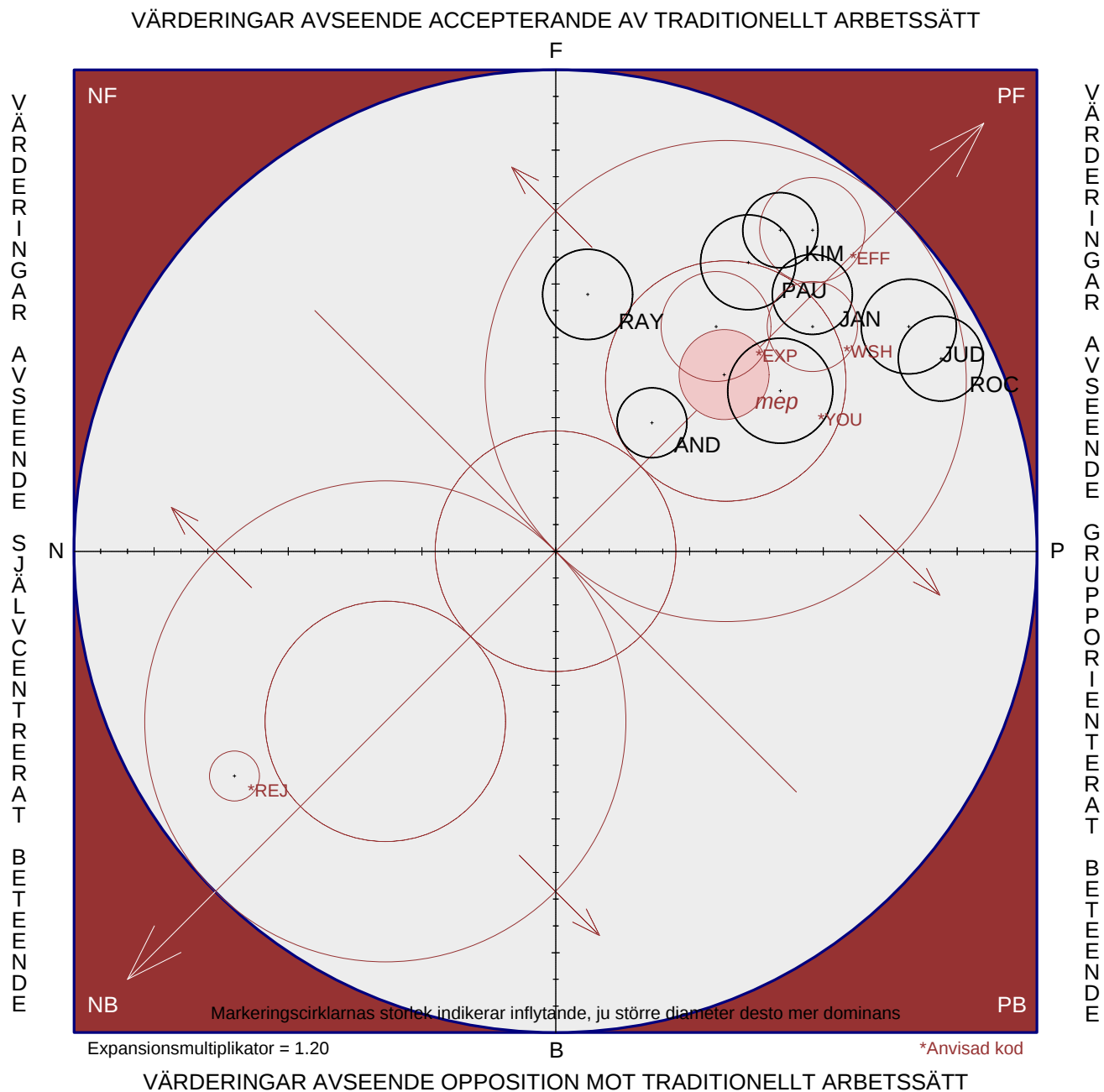
Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Kod Namn	Slutlig Position för Markeringen					
Beskrivning av Begrepp	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Beskrivning av Personer	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales-Rapporten

Angående Bales-Rapporten för Fältdiagrammet

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

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

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

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

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

Positionen för Begrepp som skattats av YOU

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

Beskrivning av: *WSH, och *EFF

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: *EXP

Allmän beskrivning

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

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

Beskrivning av: *REJ

Allmän beskrivning

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

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

Positionen för Personer som skattats av YOU

Beskrivning av: *YOU, och JUD

Allmän beskrivning

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

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

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

Optimala ledare ser ofta medlemmar som *YOU, och JUD som naturliga bundsförvanter i ledarskapet. Ofta är de, de viktigaste medlemmarna i gruppen. De kan i själva verket ibland bidra mer till ett bra och vänskapligt lagarbete bland gruppmedlemmarna än vad en optimal ledare kan. Ett kontinuerligt samarbete med dessa i syfte att komma fram till hur rollerna bäst ska fördelas i en samverkande arbetsfördelning mellan ledarna är av största betydelse. En optimal ledare kan kanske behöva inta en medlande roll och på nytt presentera deras värderingar och åsikter för konservativa gruppmedlemmar som kanske inte förstår och uppskattar dem lika bra som en optimal ledare gör. Medlemmar som *YOU, och JUD kan tjäna som en förbindelselänk mellan de medlemmar som är nära den optimala placeringen och en ännu mer liberal undergrupp, om det finns någon sådan. (En sådan undergrupp, eller kanske bara en enstaka medlem, skulle finnas i PB-kvadraten).

Beskrivning av: PAU

Allmän beskrivning

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

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

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

Medlemmar som PAU kan antagligen dela ledarskapsfunktioner med en optimal ledare utan större svårigheter, såvida inte de har alltför extrema värderingar (befinner sig mycket långt ut på fältdiagrammets

F-linje). En optimal ledare kan troligen ha ett effektivt samarbete med dem, även om relationen kanske blir mer av ett ömsesidigt utnyttjande än ett vänskapsförhållande. Medlemmar som PAU kan föredra att utföra mer utpräglat uppgiftsorienterade funktioner och den optimala ledaren kan i gengäld utföra mer grupporienterade funktioner. Om det finns tendenser till polarisering i gruppen mellan en mer "konservativ" och en mer "liberal" falang är det en optimal ledares naturliga och strategiska funktion att jämkla mellan dessa två falanger.

Beskrivning av: RAY

Allmän beskrivning

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

Individer som visar dessa värderingar fungerar påfallande ofta i en formell ledarskapsroll. Deras beteende tycks vara bestämt, "affärsmässigt" och opersonligt. De tenderar att ta ett starkt initiativ till att leda gruppen mot uppgiftsorienterat mål och betonar aktivt lagarbete, men de är inte aktivt vänliga. De kanske inte har förmåga att "bli mer tillgängliga" och visa ett mer avslappnat och vänligt beteende ens när yttre krav försvunnit och det finns goda möjligheter att koppla av. De tenderar att förutsätta att alla gruppmedlemmar automatiskt accepterar de mål som sätts av utomstående auktoritet som de gemensamma målen, eller, om så inte är fallet, att alla borde göra det.

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

Medlemmar som RAY kan vara värdefulla på grund av de chefsfunktioner de utför, men de befinner sig utanför den optimala positionen för lagarbete på grund av sin brist på vänlighet och i mer extrema fall på grund av sin alltför starka och ensidiga koncentration på uppgiften. En optimal ledare kan antagligen samarbeta med dem, men ett kontinuerligt samarbete kräver säkert en viss ansträngning, och sker förmodligen inte spontant eller på en särskilt vänskaplig grund. Ett sätt att förbättra relationen en smula kan vara att försiktigt bygga upp ett speciellt förhållande baserat på deras speciella intressen. Om det finns en mer vänligt liberal falang i gruppen kommer en optimal ledare att försöka hjälpa medlemmarna i den falangen att förstå och komma överens med mer konservativa och auktoritära ledare såsom RAY, och vice versa. En optimal ledare har för det mesta möjlighet att jämkla mellan två sådana falanger.

Beskrivning av: ROC

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 ROC

Medlemmar som ROC 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 ROC kan behöva övertalas att vara mer resonabla och toleranta i sina förväntningar på andra.

Beskrivning av: AND, och JAN

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 uppgifts krav och behov av gruppintegration ungefär lika. De visar ofta en osjälvisk omsorg inte bara för gruppmedlemmar i laget eller i gruppen utan också för andra individers och grupper välgång. Andra tenderar att beskriva dem som uppriktigt "goda". Deras värderingar är helt i samklang med vad som behövs för att kunna samverka både inom gruppen och med andra grupper med ett minimum av oönskade sidoeffekter.

Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar AND, och JAN

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

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

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

Beskrivning av: KIM

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.

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

Det är säkert inga problem för en optimal ledare att komma överens med medlemmar som KIM, men sådana medlemmar är ofta inte särskilt flexibla beträffande förändrade arbetskrav och anpassning till olika stressituationer eller när det gäller att förstå och göra någonting åt gruppens växlande sociala och emotionella behov. Det kan hjälpa att tala om för dem i klartext exakt hur de skulle behöva förändra sitt beteende och varför. Oftast vill de gärna anpassa sig, men har svårt att ändra på saker och ting. De har kanske inte förmågan, och de vill antagligen känna sig säkra på att det de ändrar på ska det vara accepterat av auktoriteten och verkliga gagna produktiviteten.

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

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

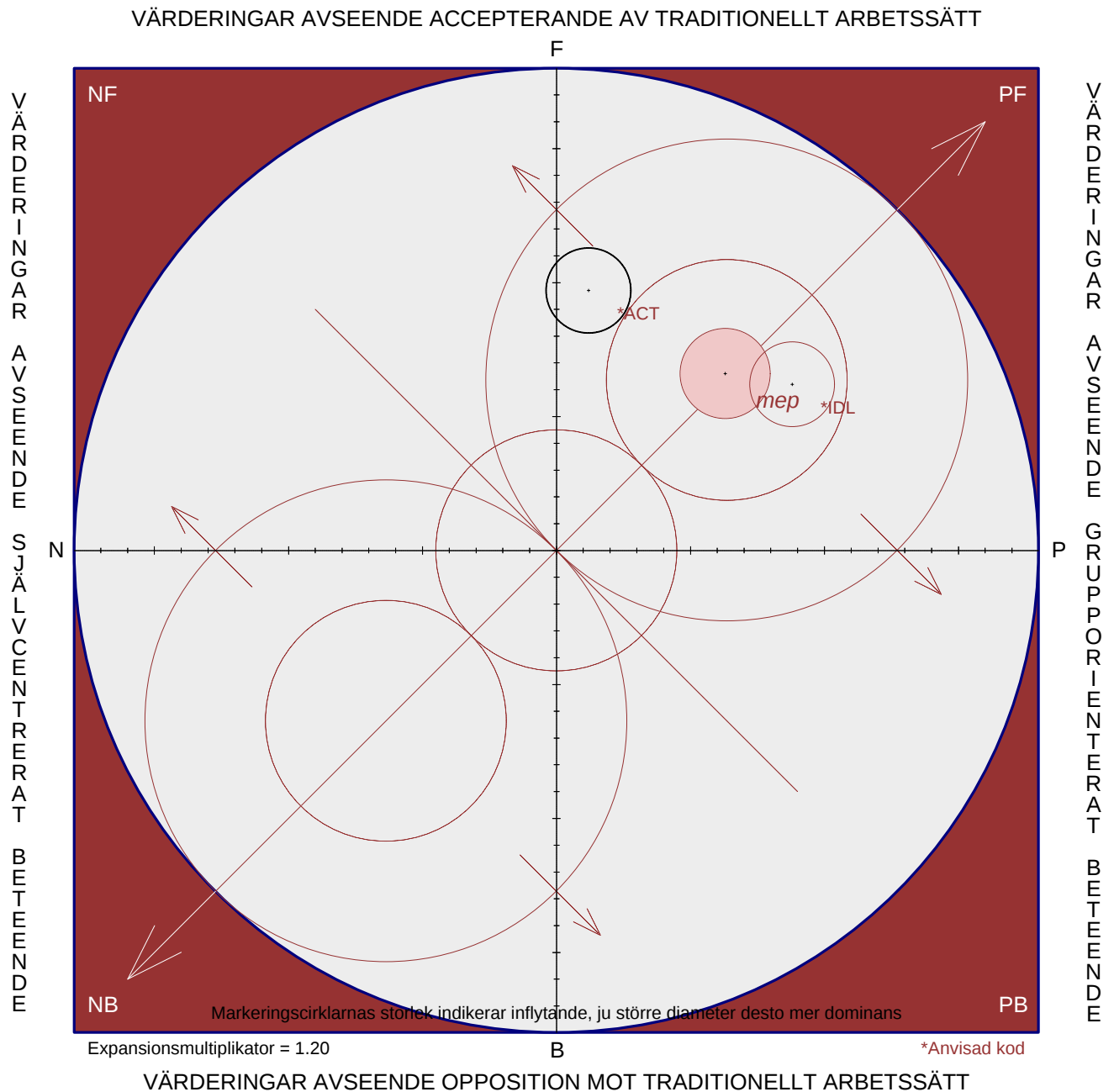
Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Beskrivning av Personer	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Anvisad kod

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
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 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 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.

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: *Anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på.*

Beteende hos gruppmedlemmar som upplevs på detta sätt tenderar att vara begränsat till konventionella förutsättningar med obetingat, bokstavligt accepterande av uppgiften precis som den har definierats av auktoriteten, utan någon flexibilitet eller hänsyn till sammanhang och utan tillräcklig uppmärksamhet på sidoeffekter. Gruppmedlemmar av detta slag tycks vara strikt analytiska, uppgiftsorienterade, envisa och opersonliga. De har föga eller inget sinne för humor, föga eller ingen förmåga att se sig själva som andra ser dem eller att få någon distans till sig själva. De tenderar att identifiera sig med uppgiftens krav. De vill ha saker väl definierade, i hög grad organiserade och under kontroll, så att, när deras beteende senare granskas av auktoriteten, som de förväntar sig, är allting de gjort korrekt.

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

Att försiktigt utveckla ett speciellt förhållande till individer som *ACT, baserat på individens intressen och personlighet, kan förbättra relationen något. Det kan göra det möjligt att få till stånd en del förändringar eller åtminstone mildra de konflikter som sådana individer kan hamna i med andra. Om det finns en liberal fraktion i gruppen kommer en optimal ledare att försöka hjälpa medlemmarna där att bättre förstå och komma överens med de mer konservativa och konventionella medlemmarna, och vice versa. En optimal ledares placering gör oftast honom eller henne lämplig som medlare mellan två sådana fraktioner.

Det är mycket svårt att ändra enskilda individers beteende i en grupp, såvida inte andra samtidigt ändrar sig på ett liknande och understödjande sätt. Detta gäller i synnerhet medlemmar som *ACT, vilka har en tendens att vara konventionella och en smula rigida. Ett sätt skulle kunna vara att på sikt och mer indirekt försöka skapa och omforma de allmänt rådande gruppnormerna så att det eftersträvade beteendet blev det konventionella. Medlemmar som *ACT skulle då komma att bete sig på önskat sätt på grund av sina fundamentala tendenser till konformitet.

Olika individer skiljer sig åt exempelvis vad gäller gruppnormanpassning, accepterande av auktoriteter, traditionsbundenhet och rationalitet, liksom i sina behov av prestation, makt och dominans. En mycket viktig aspekt i ett optimalt ledarskap är noggrann planering och normskapande och att bestämma belöningarna så att alla medlemmars skiftande behov tillgodoses i så stor utsträckning som möjligt. Ledaren måste försöka sammanjämka olika värderingar och beteenden, för om inte de många olika faktorerna kan mötas och förenas i de allmänna gruppnormerna kommer vissa individer att söka sin belöning genom ett avvikande beteende.

En stabil enighet av alla polariserande krafter går tyvärr aldrig att uppnå. Nya lösningar måste införas och återinföras, om och om igen.

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

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
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.

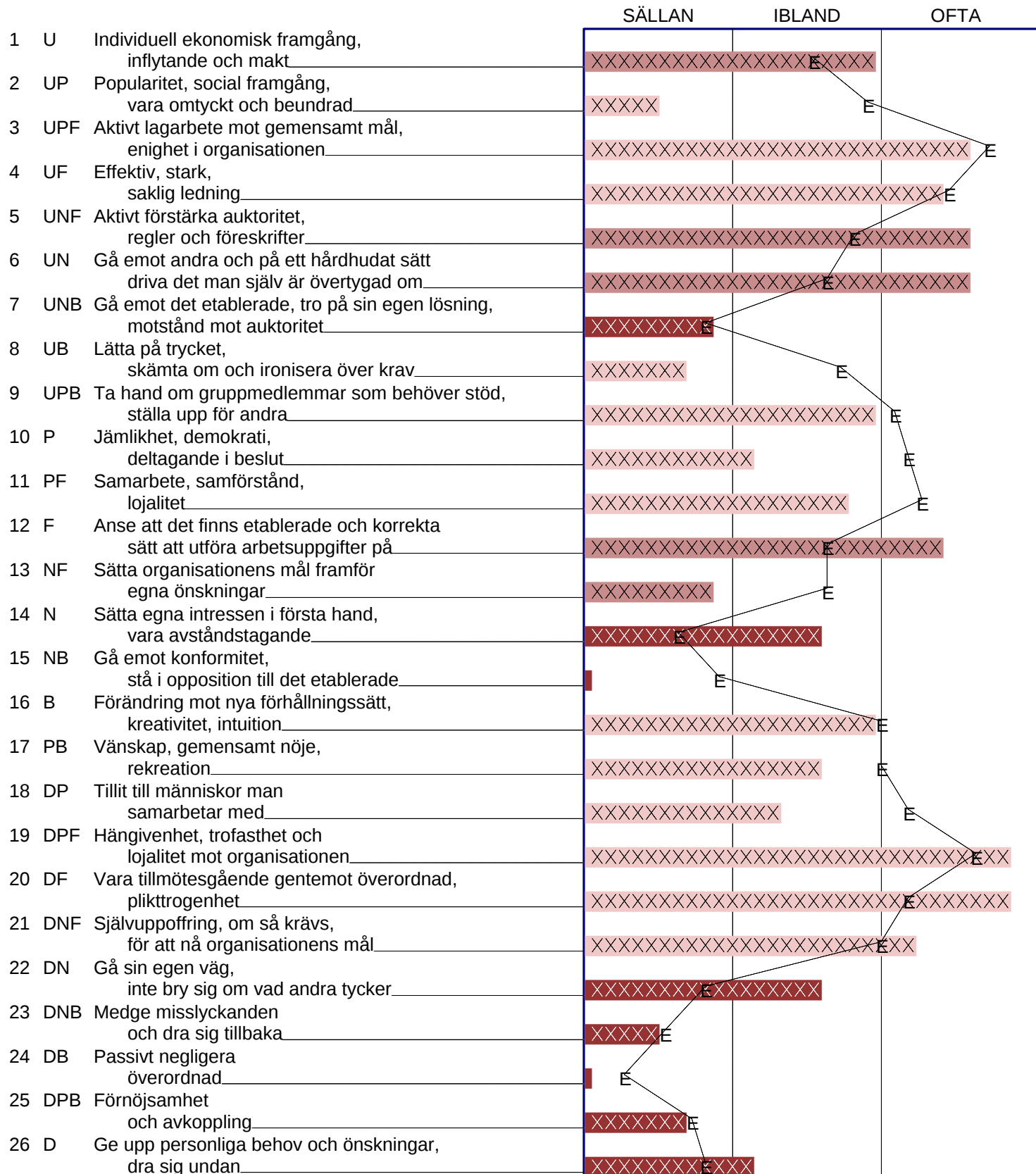
Fråga: Vilka värderingar brukar denna person visa i sitt beteende i nuläget?

Rapport avseende: Pat Sample

Typ: F

Slutlig position: 2.1U 1.2P 9.8F

Den som skattar: 7

X-stapel = 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 stapeldiagramms 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:

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 gruppensolidariteten 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.

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.

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.

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 Självupppoffring, 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 självupppoffring av sina medlemmar än vad som är absolut nödvändigt. Deras vilja till självupppoffring 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 självupppoffring. 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 upppoffringar för att arbetet ska klaras av.

Genomsnittssvaret indikerar att Du kan överbetona:

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (överbetona)

I en del uppgiftsorienterade grupper är denna värdering nödvändig för ett fungerande samarbete, särskilt om kommunikationen är svår och situationen riskfylld. Men 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:

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

En överdriven betoning av dessa värderingar kan störa en optimal arbetsprestation, men i måttlig doser kan de skapa förtroende och starkt personligt engagemang i gruppen. Att få beröm och uppskattning och känna sig omtyckt är en viktig källa till belöning och tillfredsställelse för de flesta gruppmedlemmar. Alla medlemmar i gruppen måste kunna ge sådana belöningar. Om andra tycker att du underbetonar dessa värderingar kan det bero på att du inte lyckas ge belöningar av det slaget. Men du måste försöka, även om du kanske känner att du inte får tillräcklig belöning själv. Om du inte tycker att får tillräcklig uppskattning kan det kanske hjälpa att låta andra förstå hur du känner det.

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

Om man är orolig för att inte klara en uppgift, särskilt om man samtidigt förväntar sig något externt hot och eventuellt också kritik från överordnade, kan det vara väldigt svårt att slappna av och ta det lugnt. Man blir prestations-fixerad, och behovet av perfektion har en tendens att öka risken för felaktiga åtgärder.

Om andra medlemmar upplever att du har svårt att ha roligt och att koppla av eller släppa efter på kontrollen måste du rannsaka dig själv om orsakerna till din oro och göra vad du kan för att bli av med den. Gör det legitimt att ha roligt genom att avsätta särskilda tider, platser och aktiviteter då ni kan koppla av och ha trevligt tillsammans. Det är också vid sådana tillfällen som vänskapsrelationer mellan medlemmar på ett naturligt sätt repareras och stärks och de är nödvändiga för alla, inte bara för dig.

10 P Jämlikhet, 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 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 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 jämlikhet 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 jämlikhet kommer med all sannolikhet att framkalla polarisering, även bland dem som är emot jämlikhet, 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?

17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (underbetona)

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

Om du underbetonar betydelsen av vänskap i gruppen kan det bero på att det saknas en del av de förutsättningar som krävs för att den ska kunna uppstå och att du kanske inte har fått uppleva dess positiva effekter. Gruppmedlemmarna kanske inte träffas tillräckligt ofta; statuskillnaderna kanske är för stora bland dem; eller också kanske de faktiskt inte har ett gemensamt mål. Men vänskap kan också sättas på hårda prov eller ha svårt att utvecklas om det finns kroniska motsättningar i gruppen eller om det finns personer som absolut inte passar ihop, vilket ofta är fallet vid stark polarisering i gruppen.

Om det i en grupp finns en liten minoritet som ägnar för mycket tid åt kompisskap och socialt umgänge i stället för att arbeta kan detta resultera i polarisering och en underbetoning av den värdering som står för vänskap bland mer uppgiftsorienterade personer. Men om så är fallet finns det förmodligen djupare skäl till avogheten mot minoriteten vilka du inte får blunda för utan måste ta itu med.

18 DP Tillit till människor man samarbetar med (underbetona)

Det troligaste skälet till att andra kan uppleva att du har svårt att tro människor om gott är att du faktiskt inte tycker att det finns anledning att lita på andra utan att det till och med kan vara farligt. Så kan det vara om du ser världen som en djungel och först och främst kämpar för din 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. Verklig tillit kan bara uppstå om det finns öppenhet och vilja att konsekvent låta andra visa att de är pålitliga och att själv visa att man går att lita på. Det tar tid. Men för att starta en sådan process behövs en öppen diskussion om orsakerna till misstron och ett fast beslut att ändra på förhållandena.

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:

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

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

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

De värderingar som är strategiska när det gäller att moderera och medla är de som står för "samarbete, samförstånd, lojalitet" (11 PF på stapeldiagrammet) och "hängivenhet, trofasthet, lojalitet mot organisationen" (19 DPF).

Dessa värderingar aktiveras ofta, liksom motsättningarna hålls i schack, av en vänligt demokratisk ledare som är tillräckligt inflytelserik för att kunna handskas med båda sidor. Värderingarna som passar in på denna medlande ledarskapsroll är "aktivt lagarbete mot gemensamt mål, enighet i organisationen" (3 UPF). Om andra medlemmar i gruppen upplever att du överbetonar auktoritära värderingar måste du göra ett allvarligt försök att övergå till ett mer vänligt demokratiskt ledarskap, eller åtminstone klart visa att du stöder andra i gruppen som är framgångsrika i den rollen.

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

Det här är en "primitiv" värdering eftersom den går ut på att man alltid ska göra och säga vad man tycker utan förmildrande omskrivningar. Den har också en överlevnadsfunktion för den mest aggressive individen i "primitiva" situationer. Men för det mesta stör den ett effektivt lagarbete. Personer som betar sig enligt denna värdering arbetar ibland ensamma; ibland slår de sig ihop med representanter för auktoriteten och agerar som "verkställare"; ibland slår de sig ihop med revolutionsledarna som "frihetskämpar". I samtliga fall blir effekten en allt starkare polarisering mot den farligaste formen av motsättning: "den yttersta högerens diktatur" mot "den yttersta vänsterns revolution".

Om andra gruppmedlemmar upplever att du alltför starkt betonar de värderingar som är förknippade med osentimental tuffhet bör du kanske fundera över om denna attityd verkligen är nödvändig för din överlevnad eller om du kanske okritiskt har tagit efter någon annan person eller grupp och nu betar dig så i den nuvarande gruppen fast det inte behövs. I de flesta normala grupper kommer ett sådant beteende att leda till konflikt eller göra en konflikt värre.

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.

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:

13 NF Sätta organisationens mål framför egna önskningar (underbetona)

Det är väl ingen organisation eller arbetsgrupp som fungerar så smidigt att det aldrig förekommer press och stress. Vid sådana tillfällen känner medlemmarna ett krav på sig att prestera extra mycket. I grupper med ett väl fungerande lagarbete finns det så många positiva sidor i att vara medlem av gruppen att tillfälliga uppoffringar accepteras utan större problem. Om inte kan göra det kan det bero på att den allmänna belöningsnivån för gruppmedlemmarna är för låg och det är ett problem som måste lösas separat.

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.

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

Höga poäng för denna värdering får ofta en person som i sitt uppträdande verkar nedstämd, ledsen och sårad. Det kan bottna i att han eller hon har förlorat sin funktion i gruppen, misslyckats med sina sociala relationer, blivit bortstött 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 behövs för att återställa självförtroendet och ge personen en ny roll där han kan känna sig uppskattad.

Ibland kan emellertid orsaken till denna läggning eller detta beteende ligga i en människas personlighet eller fysiska kondition eller problem utanför gruppen. I sådana fall kanske inte gruppen kan göra mycket mer än visa sitt stöd och eventuellt begära hjälp utifrån.

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

Rapport avseende: Pat Sample
Ledarskap för effektivt lagarbete
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: 2.2U 8.8P 6.2F

Den som skattar: 6

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