

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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.

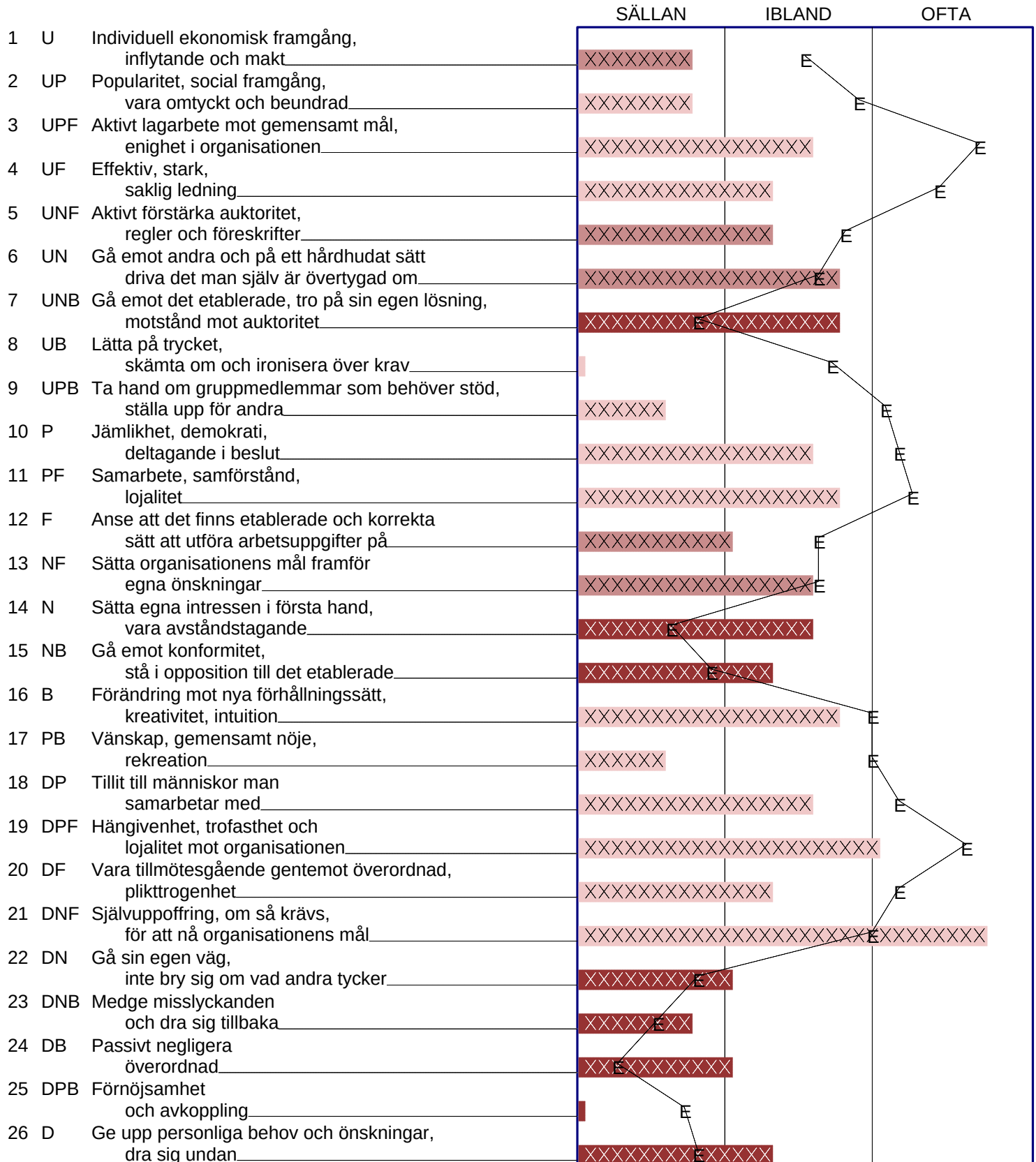
Fråga: Vilka värderingar visar din arbetsgrupp genom sitt beteende för närvarande?

## Rapport avseende: Sample Team

Typ: NF

Slutlig position: 1.3D 2.8N 5.4F

Den som skattar: 6

X-stapel = 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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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:

#### 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.

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

#### 21 DNF Självpoffring, om så krävs, för att nå organisationens mål (*överbetona*)

Självpoffring för organisationens mål är något som många lojala gruppmedlemmar tycker är berättigat i en nödsituation. Men om sådana situationer uppstår för ofta skapas påfrestningar som kan underminera motivationen kraftigt. Om denna värdering är mycket starkt betonat i denna skattning kan det vara ett tecken på att medlemmarna känner att gruppen eller organisationen har problem. I varje fall måste man hitta lösningar som är effektivare och mer hållbara än självpoffring. Det är ett misstag att förlita sig på ett sådant beteende för länge.

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

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

De genomsnittliga skattningspoängen på dessa egenskaper för organisationen som helhet är uppenbarligen låga, även om vissa individer eller grupper kan omfattas av dessa positiva värderingar. Det kan ge upphov till avundsjuka och bitterhet. I lagom omfattning och om de fördelas rättvist bland individer och grupper i hela organisationen bidrar dessa värderingar till ett gott självförtroende och ett starkt personligt engagemang.

Om alla i organisationen visar ett beteende som är vänligt, öppet och utåtriktat brukar det vara ett tecken på

att dessa värderingar förekommer i lagom mängd och fördelas rättvist. Om vissa individer eller grupper visar brister i detta avseende är det ett dåligt tecken och indikerar missnöje. Man bör allvarligt överväga organisatoriska förändringar beträffande statusnivåer, resurstilldelning, specialuppdrag, funktioner, belöningar och erkänsla.

### **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.

### **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 fruktar något externt hot och eventuellt också kritik från överordnade, kan det vara väldigt svårt släppa kontrollen. Man blir prestationsfixerad, och behovet av perfektion kan komma att öka risken för felaktiga åtgärder. Det behövs lugnare perioder då prestationskraven är mindre.

Om vissa grupper eller hela organisationen underbetonar denna värdering måste man försöka finna orsaken till problemen och göra vad man kan för att lösa dem. Man kan till exempel göra det legitimt att ha roligt genom att avsätta särskilda tider, platser och aktiviteter för gemensamt nöje och avkoppling. Det är också vid sådana tillfällen som vänskapsrelationer mellan medlemmar på ett naturligt sätt repareras och stärks.

Det ligger naturligtvis en motsägelse i att försöka bestämma och kontrollera när och hur man ska ha roligt. Om ni har några rolighetsministrar i gruppen kan ni skatta er lyckliga (om de inte är alltför jobbiga).

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

Det är viktigt att ledningen och alla gruppmedlemmar inser att följande funktioner är nödvändiga beståndsdelar i ett effektivt ledarskap: stöd och hjälp till andra, terapi, undervisning och träning. Om de uppgiftsansvariga ledarna inte passar för eller klarar dessa funktioner behövs även andra, mer socialt-emotionellt inriktade, ledare.

Det är bäst om dessa två ledartyper kan förenas i en och samma person. Men en uppdelning av arbetet mellan dessa båda ledartyper kan fungera bra och är ofta oundviklig till en viss del. Ett väl fungerande samarbete mellan dessa två ledartyper är kanske den allra mest betydelsefulla faktorn för att få till stånd ett effektivt lagarbete.

I många grupper brukar det finnas en eller ett par medlemmar som verkar ha speciellt stor förståelse för andra medlemmars behov och som anstränger sig extra mycket för att få en varm och vänlig stämning i gruppen. Eftersom detta inte alltid hänger ihop med en maximal ansträngning för att klara uppgiften, eller kan innebära att vissa medlemmar undantas från ansvar för uppgiftens genomförande, betraktas dessa beskyddare ibland som störande eller ignoreras av ledaren eller andra mer strikt uppgiftsorienterade medlemmar. Denna polarisering behöver inte ha så stor betydelse men den tar sin tribut i tid.

**10 P Jämlikhet, 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 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.

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 framhärda 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?

#### **17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (underbetona)**

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

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

Vänskap kan också sättas på hårda prov eller ha svårt att utvecklas om det finns kroniska motsättningar i gruppen eller om det finns personer som absolut inte passar ihop, vilket ofta är fallet vid stark polarisering i gruppen. Vänskap har stor betydelse för en stark solidaritet i gruppen och därigenom för ett effektivt lagarbete. Om det i en grupp finns en liten minoritet som ägnar för mycket tid åt kompisskap och socialt umgänge i stället för att arbeta kan detta resultera i polarisering och en underbetoning av den värdering som står för vänskap bland mer uppgiftsorienterade personer. Men om så är fallet finns det förmodligen djupare skäl till avogheten mot minoriteten vilka man inte får blunda för utan måste ta itu med.

#### **18 DP Tillit till människor man samarbetar med (underbetona)**

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

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

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

#### **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.

## 20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (*underbetona*)

Om skattningspoängen på dessa värderingar är låga kan det bero på en allmänt anti-auktoritär inställning hos många personer i gruppen eller organisationen. Men det är sannolikt att om lydnad och tillmötesgående mot överordnad verkligen utgör ett problem i organisationen eller gruppen så är den underblåst av en överbetoning på lydnad från de överordnades sida.

När väl en sådan här polarisering har uppstått är den mycket svårbehandlad. Även om auktoriteten kan uppnå bokstavlig lydnad genom maktmedel eller med hot om bestraffning tenderar olydnaden bara att gå under jorden och leva kvar i form av dolt motstånd och passivitet i olika former.

Botemedlet består i en omprövning av auktoritetens befogenheter. Detta kräver i sin tur en omprövning av hela gruppens eller organisationens solidaritet. De som har auktoriteten måste kunna ändra sin uppfattning om maktens möjligheter och begränsningar för att bli accepterade på nytt. Det behövs ett nytt "socialt kontrakt" baserat på gemensamt överenskomna värderingar som ligger närmare dem som visas som 10 P på stapeldiagrammet (jämlighet, demokrati, deltagande i beslut) samt de andra närliggande värderingarna.



## 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*:**

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

Om dessa värderingar får låga skattningspoäng kan följande frågor vara relevanta: Håller gruppen på att tappa medlemmar? Börjar de bli likgiltiga? Är det svårt med rekrytering av nya medlemmar? Dessa symtom kan 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 hindra utvecklingen av ett effektivt ledarskap. Detta kan vara riskabelt, särskilt i nödsituationer.

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, men inte så mycket att det framkallar överdriven konkurrens.

Förutsatt att dessa värderingar förekommer i måttlig mängd och är kopplade till värderingar som står för effektivt lagarbete kan de utgöra en drivfjäder i arbetet. Men de blir förödande om de saknar samband med intresse för gruppens prestation, organisationens mål, och värderingar som står för ett effektivt lagarbete.

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

Om man ofta måste ta itu med hårdhandskarna för att kunna genomföra saker och ting är det ett tecken på att det finns problem i gruppen eller organisationen. Försök att hantera problematiska situationer i en grupp med hjälp av auktoritet och makt skapar nästan alltid negativa reaktioner och eskalerande polarisering.

Om gruppen är extremt negativ till auktoritet kan det bero på att den har dåliga erfarenheter av detta från tidigare eller att så är fallet just nu. De flesta människor har faktiskt haft negativa erfarenheter av maktutövning någon gång och kan vara allergiska mot blotta tanken på upprepning.

Men det kan finnas situationer, exempelvis till följd av plötsliga externa hot eller tillfälliga behov av intern samling, när en stark auktoritet är nödvändig. Om gruppmedlemmarna är allergiska mot alla former av maktutövande kan det bero på att de befinner sig i en riskabel situation. De nuvarande makthavarna kanske överskattar denna risk, andra kanske underskattar dem. En noggrann penetrering av de faktiska förhållandena är tillrådlig.

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

De allra flesta uppgifter som sakfokuserade grupper har att utföra kräver koordinering av olika aktiviteter eller "bitar" som måste passas ihop på ett bra sätt så att den färdiga produkten motsvarar de krav som ställs av en "extern verklighet". Det finns alltså alltid vissa moment i en arbetsuppgift som måste göras på ett "korrekt" sätt, och korrekta metoder brukar så småningom etableras.

Dessa metoder lärs normalt ut och standardiseras av personer i maktställning. Om de blir alltför auktoritära i sin undervisning kan det bli så att de som ska lära sig blir negativa mot auktoritet och förkastar alla slags "etablerade" och "korrekta" sätt att arbeta. Om gruppen eller organisationen upplevs ha speciellt svårt att acceptera att det finns "etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på" kan detta vara anledningen.

Vad är botemedlet? Enkelt uttryckt, lärarna måste bli bättre. Vad behövs för en bra undervisning? Först och främst måste läraren visa att en bra relation är viktigare än en bra prestation. Lärarens krav på prestation måste anpassas mycket noga till vad eleven för tillfället förmår och är motiverad för och successivt kräva bara lite mer än eleven redan kan klara. När förmågan och kunskapen växer kan läraren så småningom öka kraven. Eleven måste få känna att varje framsteg uppskattas och att läraren har en varm och vänlig inställning till eleven.

Kraven på ökade prestationer bör aldrig överstiga den prestationsnivå som eleven är motiverad att uppnå. Elevens motivation är i hög grad beroende av förhållandet till läraren och dennes förmåga att ge belöningar genom uppskattning och erkänsla. Att lära sig nya saker ger förstås en inre tillfredsställelse, men den varierar kraftigt med typ av uppgift och inlärningsnivå. För det mesta är dessa inre belöningar starkast när man befinner sig på toppen av sin förmåga, eller strax under, så att det fortfarande känns som en utmaning.

## Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 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.

## 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 självupppoffring 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 beter 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 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  
Individens och organisationers Värderingar  
Baserat på genomsnittet av alla skattningar, gjorda av: \*FTM

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt*, som belyser dess huvudsakliga kännetecken.

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

### Rapport avseende: Sample Team

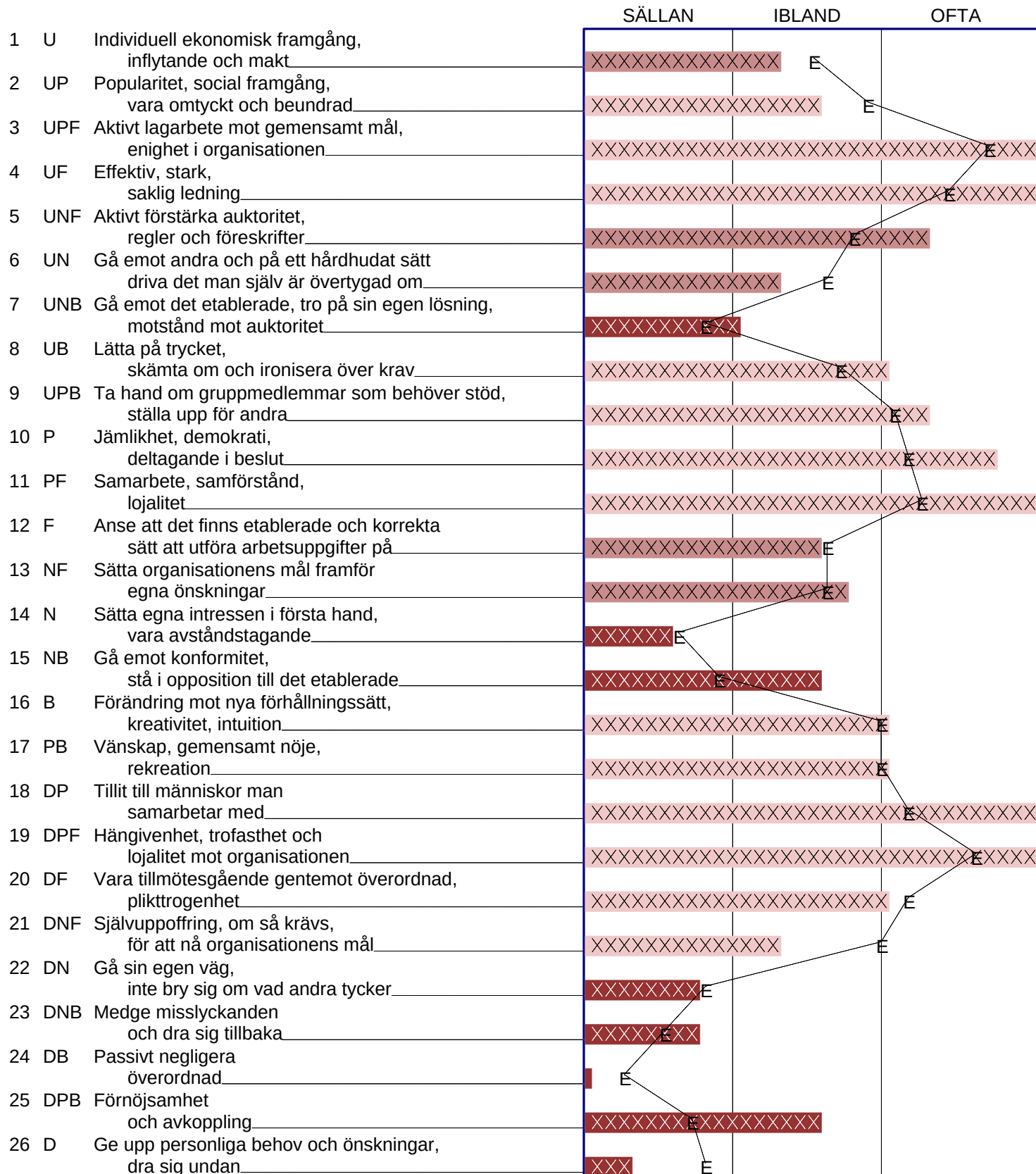
Typ: UPF

Slutlig position: 3.3U 8.8P 6.2F

Den som skattar: 6

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



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

## Stapeldiagramsoversikt: \*FTM

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |



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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt*, som belyser dess huvudsakliga kännetecken.

Fråga: **Vilka värderingar visar medlemmarna i din grupp genom sitt beteende när gruppen är minst effektiv?**

### Rapport avseende: Sample Team

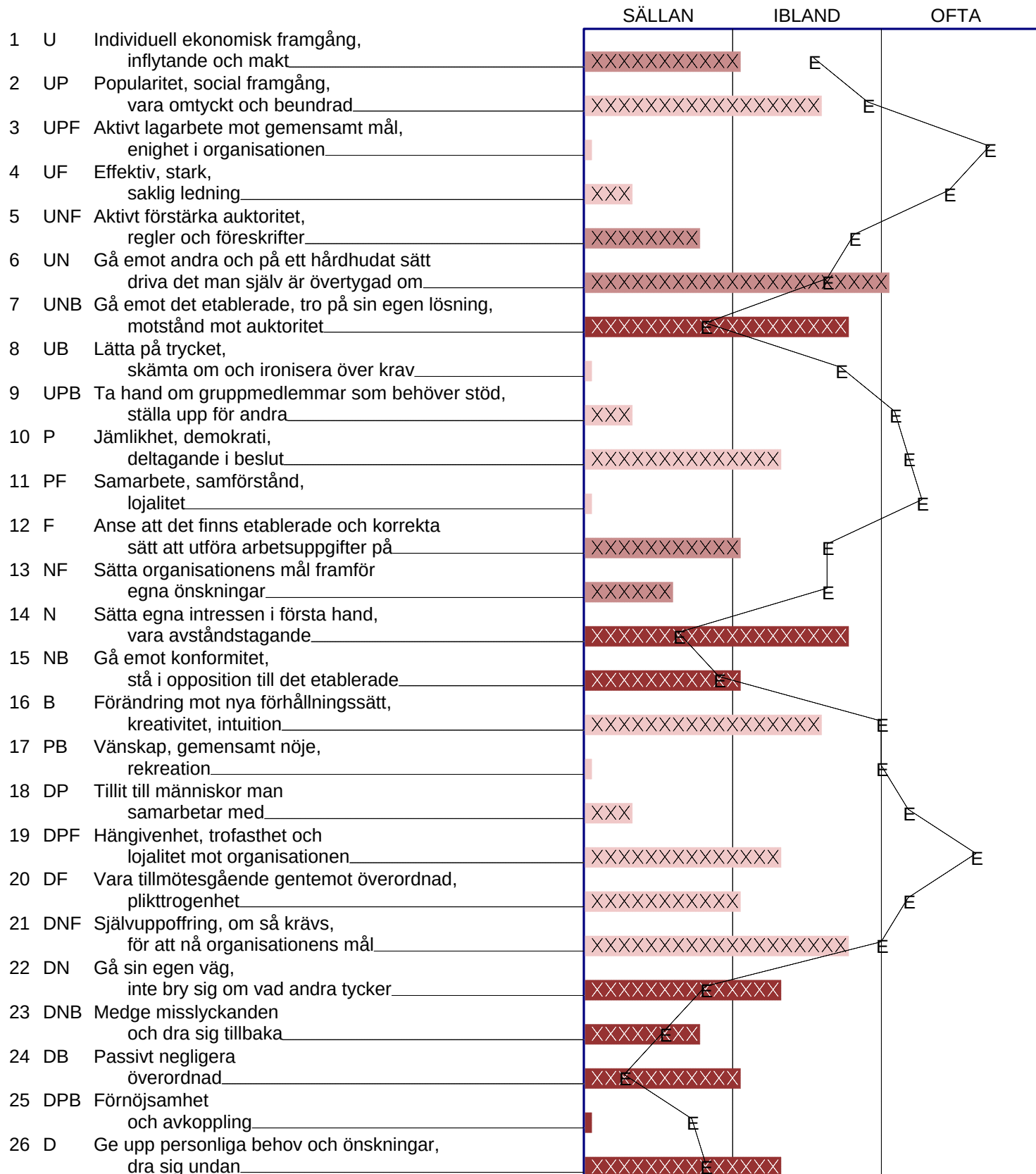
Typ: N

Slutlig position: 0.7D 5.6N 0.2F

Den som skattar: 6

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: **Vilka värderingar visar medlemmarna i din grupp genom sitt beteende när gruppen är minst effektiv?**

## Stapeldiagramsoversikt: \*LEP

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt*, som belyser dess huvudsakliga kännetecken.

Fråga: Vilka värderingar vore idealiska att visa om *du* skulle vara den *mest effektiva* gruppmedlemmen?

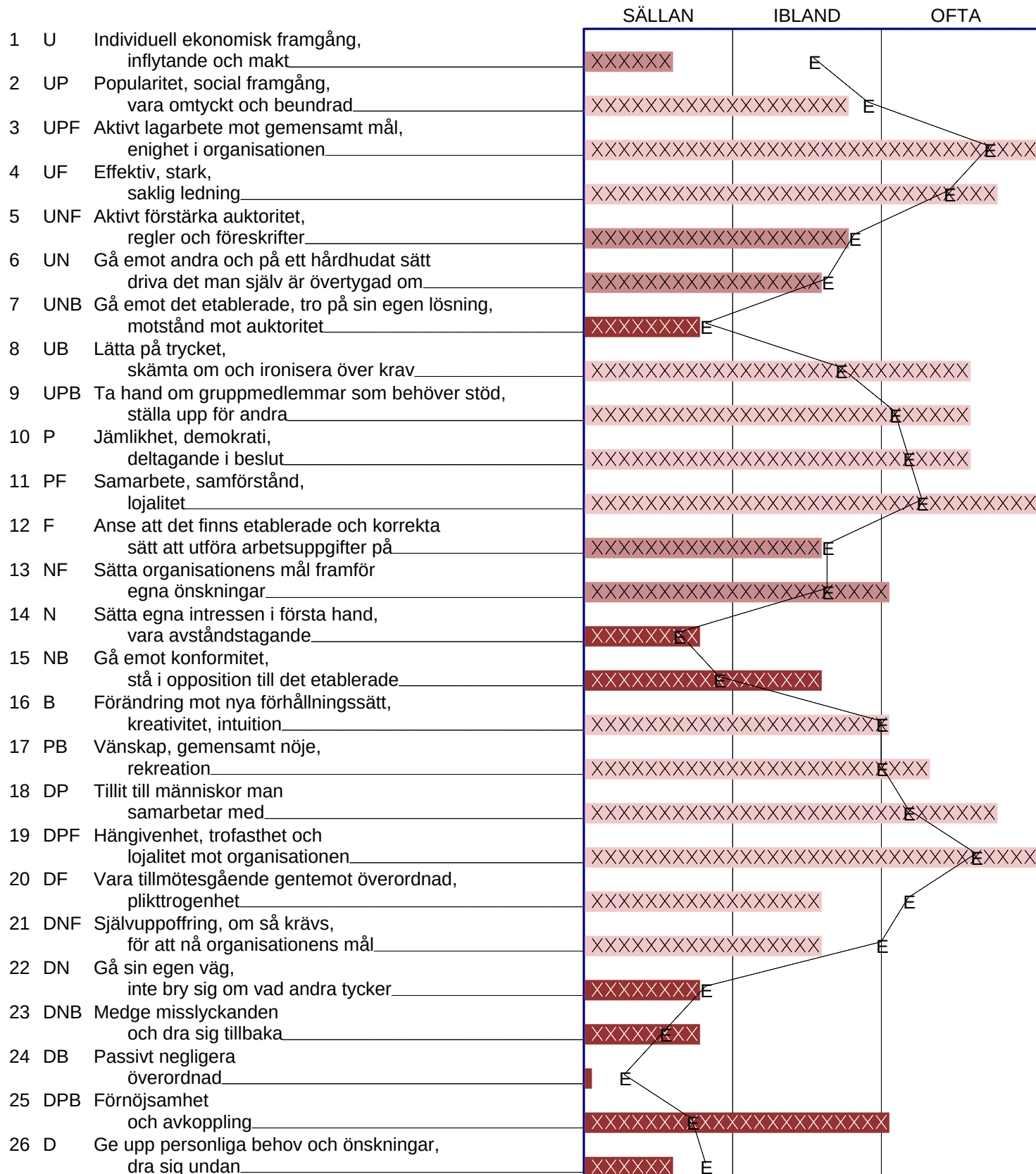
### Rapport avseende: Sample Team

Typ: PF

Slutlig position: 2.8U 9.2P 4.6F

Den som skattar: 6

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

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

Fråga: Vilka värderingar vore idealiska att visa om *du* skulle vara den *mest effektiva* gruppmedlemmen?

## Stapeldiagramsoversikt: \*EFF

Denna översikt jämför stapeldiagrammets resultat med forskningsnormer angående personlig effektivitet och grupp effektivitet. 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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt*, som belyser dess huvudsakliga kännetecken.



Fråga: Vilka värderingar önskar du visa genom ditt beteende, oavsett om det är möjligt eller inte?

### Rapport avseende: Sample Team

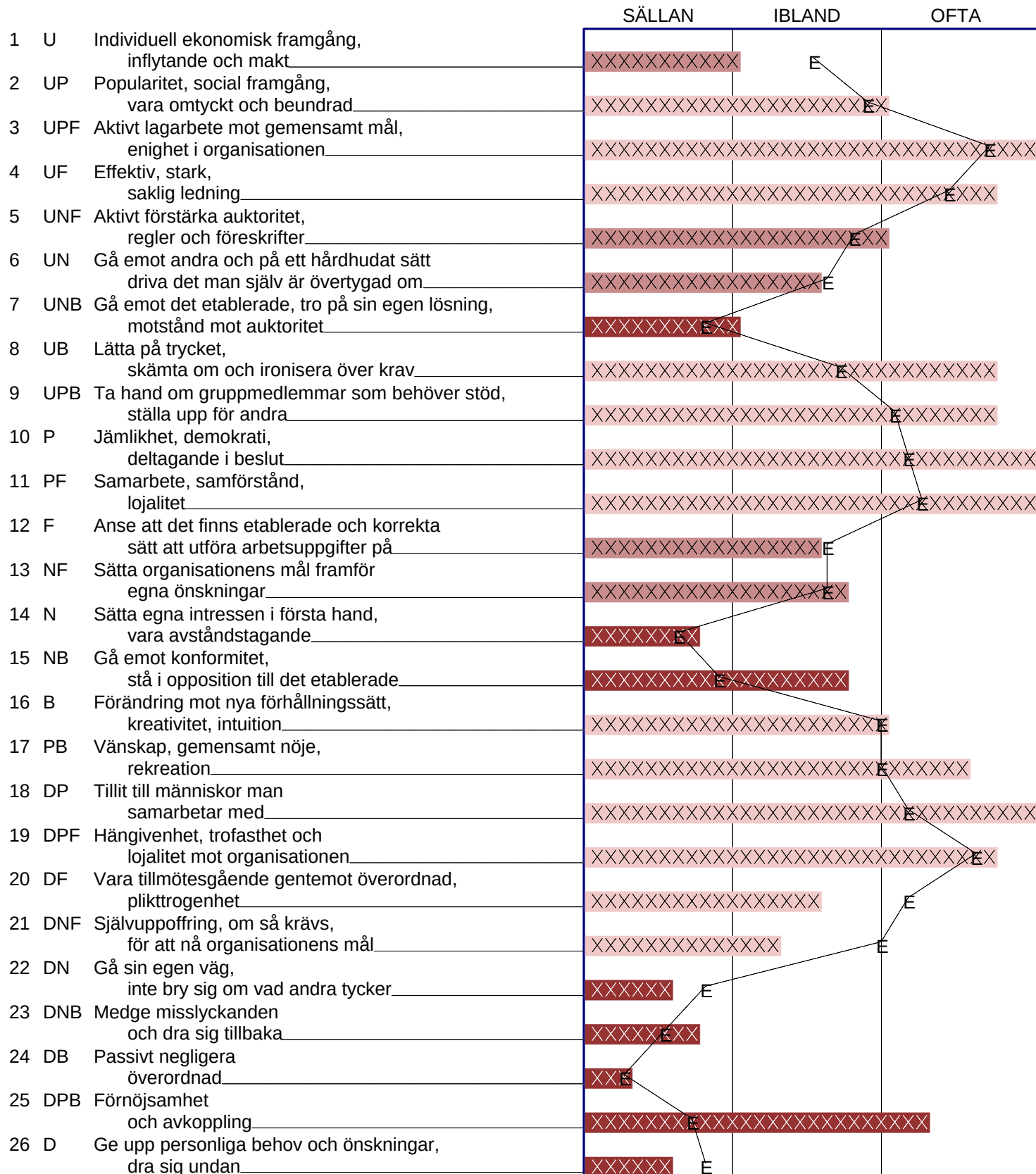
Typ: UP

Slutlig position: 4.0U 10.4P 2.8F

Den som skattar: 6

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar önskar du visa genom ditt beteende, oavsett om det är möjligt eller inte?

## Stapeldiagramsoversikt: \*WSH

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt*, som belyser dess huvudsakliga kännetecken.

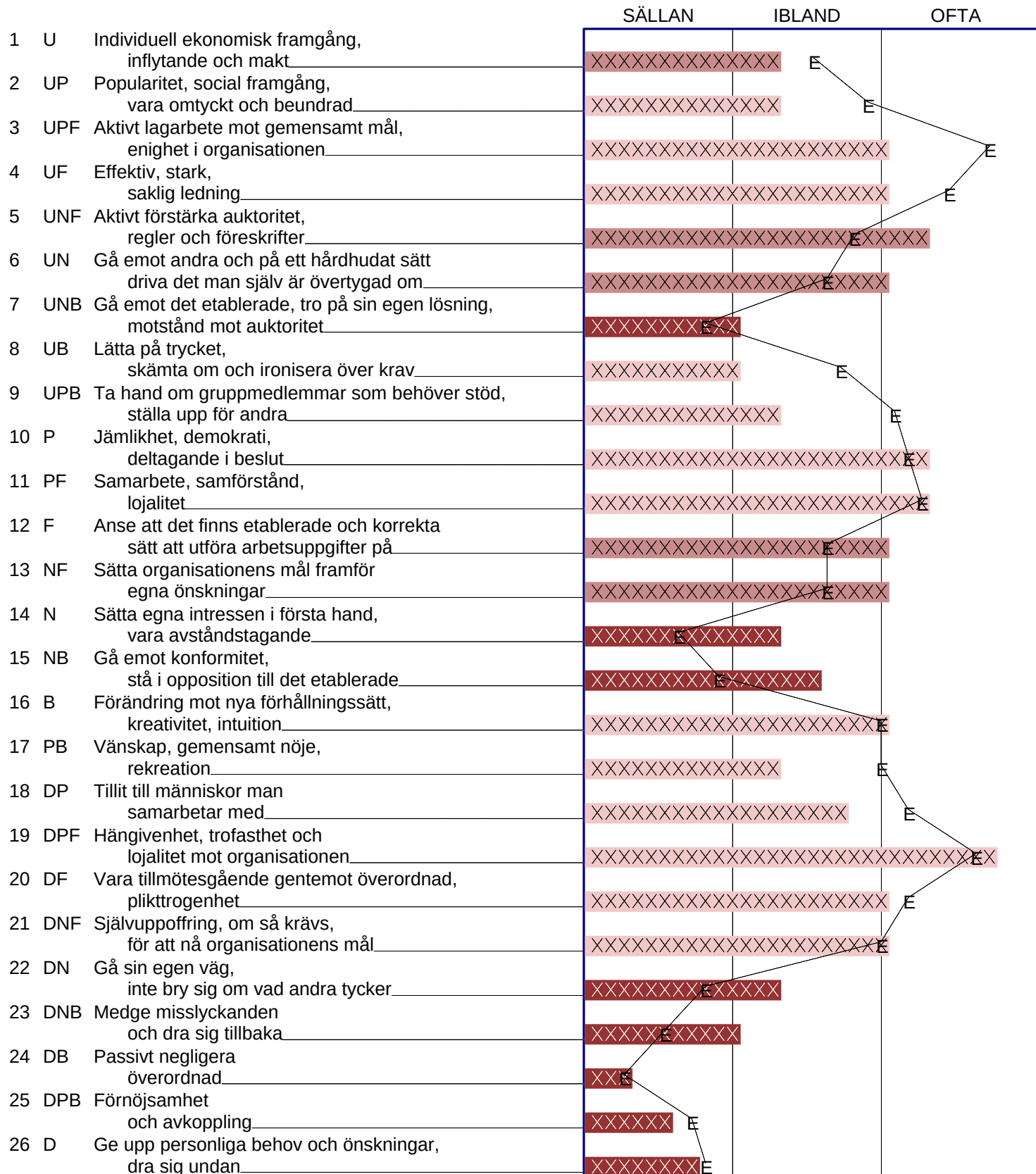
Fråga: **Ditt beteende speglar dina värderingar, hur förväntar/tror du att andra uppfattar dessa värderingar?**

### Rapport avseende: Sample Team

Typ: F Slutlig position: 1.2U 0.8P 7.6F

Den som skattar: 6

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



Fråga: **Ditt beteende speglar dina värderingar, hur förväntar/tror du att andra uppfattar dessa värderingar?**

## Stapeldiagramsoversikt: \*EXP

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

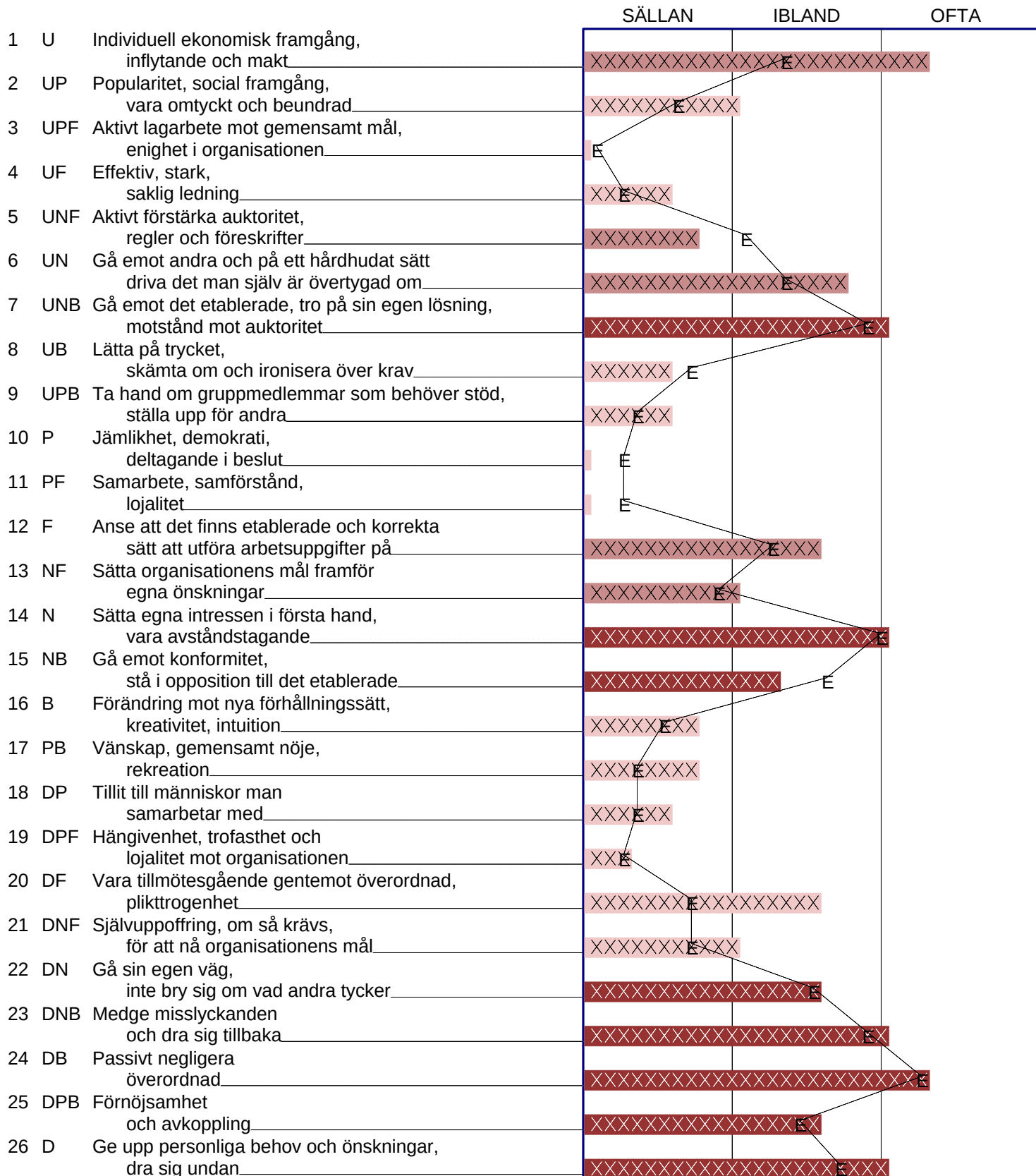
Detta stapeldiagram åtföljs inte av någon förtydligande rapport. Rapporter, som i detalj redovisar innebörden av detta stapeldiagram och som ger förslag till att öka effektiviteten, kan erhållas från SYMLOG Consulting Group.

Fråga: Vilka värderingar tar du avstånd från, antingen hos dig själv eller hos andra?

## Rapport avseende: Sample Team

Typ: DNB Slutlig position: 2.2D 7.0N 4.0B

Den som skattar: 6

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

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

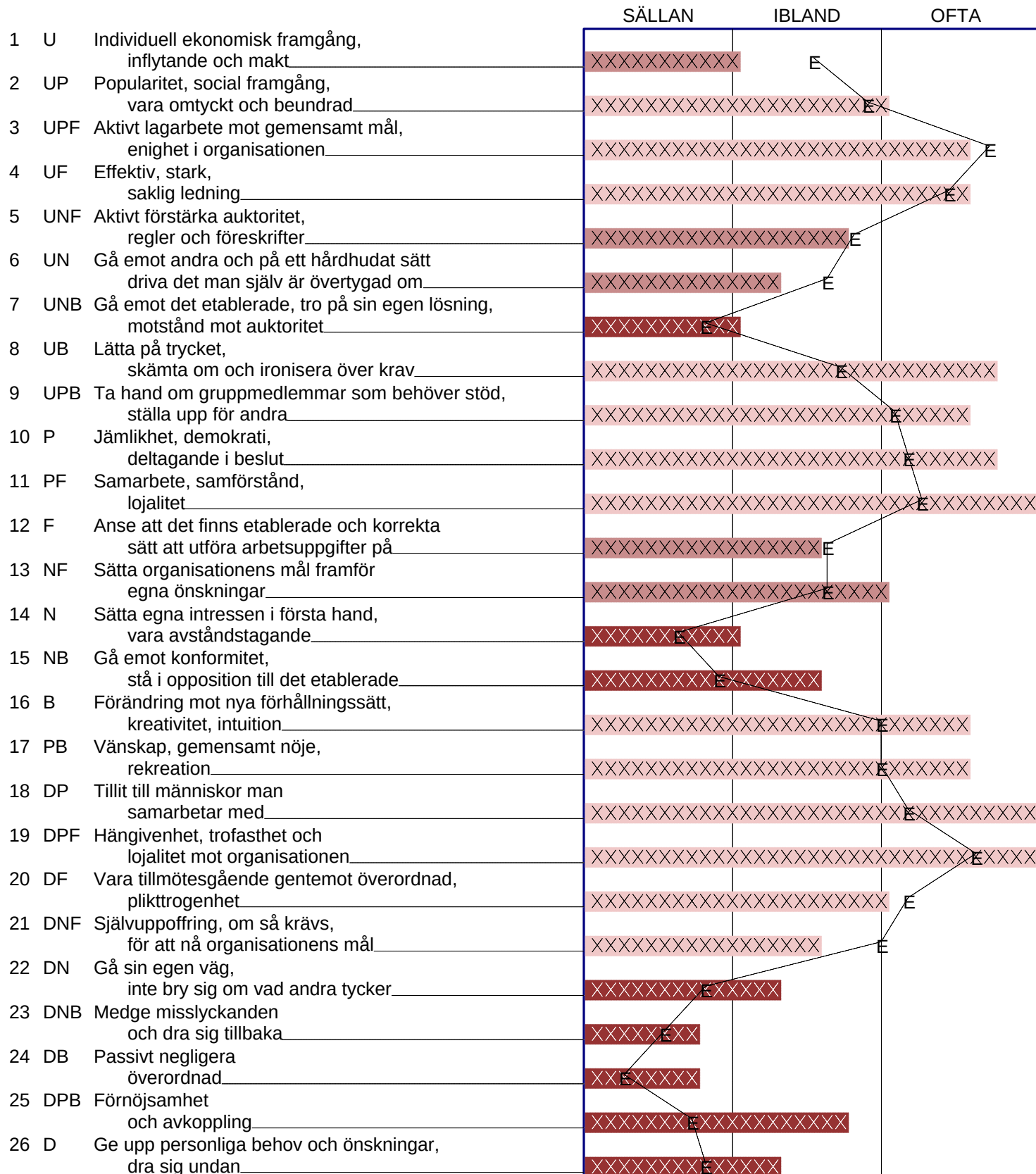
Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt* och en *Bales-Rapport*. *Bales-Rapporten* är en omfattande analys, som jämför resultaten i detta stapeldiagram med forskningsnormer.



# Rapport avseende: Sample Team

Typ: P Slutlig position: 1.3U 8.8P 3.0F  
Den som skattar: 6

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



## Stapeldiagramsoversikt: LAB

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: LAB

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 tillhöra gruppen.

### Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 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:**

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

Alla grupper som hållit ihop länge och fungerar bra brukar ha perioder då man lättar på trycket. Uppdämda aggressioner och problem kommer under dessa perioder till uttryck på ett indirekt eller humoristiskt sätt. För det mesta återgår gruppen sedan till ett vänskapligt samarbete och sedan vidare till en period av maximal prestation. Om någon eller några av gruppmedlemmarna tenderar att dröja kvar länge i avspänningsfasen, eller om den har något av hysteri eller extrem känslomässighet över sig, kan det vara ett tecken på allvarliga problem i gruppen. Om du som individ uppfattas av andra som ovanligt känslomässig, eller är den som oftast föreslår, utlöser eller förlänger dessa avspänningsperioder kan det bero på att du är mer känslig än andra för eventuella bakomliggande problem eller spänningar i gruppen eller att du av någon anledning är den som är speciellt hotad.

Det troligaste är att det finns motsättning och problem som inte erkänns öppet. Det kan vara bra att försöka få gruppen att erkänna problemet och konfrontera det. Det tillkommer ledaren att göra detta, även om det är denne som är orsaken till problemet. Om den som innehar ledningen inte klarar det, kommer det an på en ny ledare att göra detta. Den nya ledaren för denna uppgift kanske är du.

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

Detta är en viktig värdering i nästan alla grupper eftersom det är sällan som alla medlemmar alltid presterar på toppen av sin förmåga. Men om denna värdering är överbetonad kan det leda till ett ökat beroende hos några medlemmar och en orättvis överbelastning av uppgifter på andra. Om du får ett högt skattningsvärde av andra medlemmar på egenskapen att skydda andra medlemmar kan det bero på att du är speciellt rädd för intolerans eller press från överordnade. Det är viktigt att du funderar på om denna rädsla verkligen är berättigad och realistisk eller om den bottnar i tidigare dåliga erfarenheter. Å andra sidan kan det faktiskt vara så att andra inte riktigt inser att de personer som du vill skydda verkligen har problem. Om du vet någon medlem i gruppen som skulle kunna ställa upp och ta itu med konflikten, och kanske fungera som medlare, skulle det vara en god idé att be honom eller henne om hjälp.

## **10 P    Jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut (överbetona)**

Om du enligt skattningen uppfattas av andra som en person som alltid strävar efter jämlikhet finns det säkert skäl till detta. Men du bör kanske fundera på om denna strävan är realistisk eller inte. Att omfatta denna typ av värderingar är lättare i teorin än i praktiken. Ett effektivt ledarskap kräver oftast att medlemmarna tillåter någon eller några andra medlemmar att ta initiativ och bestämma, detta för att gruppens aktiviteter ska kunna samordnas och för att ett effektivt samarbete med utomstående personer i ledarställning ska kunna ske. Gruppmedlemmarnas olika personligheter gör dessutom att alla inte vill tala lika mycket, intressera sig lika mycket för samma problem, ta lika mycket ansvar för allt, och så vidare. Det finns förmodligen inte någon arbetsgrupp någonstans där total jämlikhet förekommer i praktiken. En måttlig dominans med så mycket delat ledaransvar som är praktiskt möjligt med hänsyn till problemet och

situationen ligger närmare ett realiserbart ideal. Du får nog trots allt nöja dig med att gruppen inte påtvingas onödigt stark dominans och om du inte tycker det är tillräckligt får du försöka diskutera problemet i gruppen.

#### **11 PF      Samarbete, samförstånd, lojalitet (överbetona)**

Denna värdering ligger helt i linje med de värderingar som karakteriserar ett effektivt lagarbete; en uppgifts-orienterad inriktning balanseras mot en inriktning på vänskapligt samarbete med andra utan överdrivet egoistiska krav på individuell framgång eller status. Vad kan man mer begära? Denna värdering kan emellertid överdrivas.

Problemet är att ett extremt högt värde på denna beskrivning kan tyda på dålig verklighetsuppfattning. Om du får ovanligt höga skattningsvärden på denna egenskap av de andra gruppmedlemmarna bör du nog fundera på om du kanske inte märker dominans fastän den utgör ett problem i gruppen, om du kanske är för okritisk mot auktoriteter, om du kanske förnekar eller bortser från andras ovänliga beteende, om du kanske är överoptimistisk och håller med alla så ofta som möjligt utan att egentligen vilja det. Dessa egenskaper är ofta irriterande för mer kritiska och anti-auktoritära medlemmar i gruppen och kan göra att de ogillar eller går till attack mot dig. Dessa medlemmar är ofta rädda för "grupptänkande"—en tendens att bortse från verkligheten för sammanhållningens skull, vilket kan påverka arbetsprestationen negativt eller göra att externa eller interna hot mot gruppen inte beaktas.

#### **16 B      Förändring mot nya förhållningssätt, kreativitet, intuition (överbetona)**

De mest effektiva gruppmedlemmarna visar oftast en bra balans mellan dessa värderingar och de som på stapeldiagrammet står för "anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på" (12 F) även om dessa typer av värderingar tenderar att stå i konflikt med varandra när det gäller hur man ska gå tillväga i praktiken. Om många medlemmar starkt betonar de värderingar som står för förändring tyder detta på att de etablerade arbetssätten är i gungning.

Om det bara är ditt individuella stapeldiagram som visar en överbetoning av dessa värderingar kan det bero på att du ogillar auktoriteter eller de krav som uppgiften ställer, eller på trötthet och leda. Men det kan också bero på att du har en bättre eller mer kreativ uppfattning om hur saker ska göras. Om så är fallet bör du naturligtvis försöka få gehör för dina idéer.

Det kan vara svårt, särskilt om du är i konflikt med gruppledaren eller tycker att hela atmosfären är kvävande och föga tillåtande. Men kanske finns det någon eller några andra medlemmar som har en positivare inställning till dina idéer? Du kanske kan söka stöd från dem. Attityder som kan tänkas spela en medlande roll i konflikten mellan nya och gamla idéer är de som beskrivs som "jämlighet, demokrati, deltagande i beslut" (10 P).

#### **17 PB      Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (överbetona)**

Det framstår som tämligen självklart att rekreation och målfokuserat arbete ofta utesluter varandra i ett kort tidsperspektiv, och nästan alla grupper pendlar mellan arbete och avkoppling beroende på omständigheterna. Om ditt stapeldiagram visar en mycket stark betoning på värderingar som står för vänskap, gemensamt nöje och rekreation kan det vara ett önsketänkande men kan också tyda på stress inför gruppens arbetsuppgifter eller, ännu allvarigare, likgiltighet. I båda fallen kan det vara ett tecken på problem som behöver redas ut. Om du känner att gruppen behöver ägna mer tid och uppmärksamhet åt vänskap, gemensamma nöjen och rekreation kan ett viktigt led i din ledarskapsfunktion vara att initiera några aktiviteter i den riktningen.

Det kan också vara så att definitionen på gruppens uppgifter behöver ändras. Det är viktigt att arbetsuppgifterna innehåller så många positiva element som möjligt. En översyn och eventuell omfördelning av gruppens arbetsuppgifter kan vara en lösning.

Fråga: **Vilka värderingar visar denna person genom sitt beteende?**

**18 DP Tillit till människor man samarbetar med (överbetona)**

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

**Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att *underbetona*:**

**21 DNF Självpoffring, 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*:**

### ingen av beskrivningarna.

Du 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 Du lägger alltför stor vikt vid vissa värderingar och Du kan vinna på att undersöka detta närmare.

**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*:**

### 15 NB Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade (*överbetona*)

Om etablerade arbetssätt faktiskt inte fungerar längre kan man förvänta sig dessa värderingar vinner insteg hos många av gruppmedlemmarna. En "revolution" av något slag kan vara den bästa lösningen.

Å andra sidan kan vissa individer fått dessa värderingar på grund av tidigare erfarenheter. De kan ge intryck av att vara lättretliga, cyniska och ovilliga till samarbete. De verkar ha en negativ inställning både till gruppen och arbetsuppgiften. De kan vara kritiska mot allt vedertaget i allmänhet och vägra att acceptera konventionella sociala roller som ålder, kön, yrke, socialgrupp och så vidare.

Om du har denna inställning och beter dig på det sättet är det troligt att du provocerar andra och bidrar till en allmän polarisering i gruppen. Det enda medlemmarna i den nuvarande gruppen kan göra för att avhjälpa problemet är att minska på kravet på konformitet och gruppdeltagande och inte fästa så stor uppmärksamhet vid dig. Om du är villig att hålla en låg profil och låta gruppen koncentrera sig på sakfrågor kan motsättningarna åtminstone minskas något så att andra medlemmar kan arbeta mer effektivt.

### 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.

### 24 DB Passivt negligera överordnad (*överbetona*)

Om många individer i en grupp får ett högt skattningsvärde på detta beteende är den en indikation på att gruppen kan befinna sig en mycket svår situation i förhållande till auktoriteten inom gruppen, utanför gruppen, eller båda. En del individer kan visa ett sådant beteende på grund av sin uppfostran. De kan vara övertygade om att det som auktoriteten kräver är fel eller att vissa av gruppens mål eller uppfattningar är felaktiga. Men de kanske tycker att man bör vara "artig" i sin olydnad—att man visserligen ska plådera för en annan värdering men att 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 utan vidare.

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 av 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 öka problemet.

Om andra gruppmedlemmar upplever att du överbetonar värderingar som förbinds med passivt negligerande av överordnad kan det kanske hjälpa om du försöker hitta en gruppmedlem som är omtyckt och har inflytande i gruppen som kan förbättra förhållandet mellan dig och auktoriteten.

## **25 DPB Förnöjsamhet och avkoppling (överbetona)**

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

Personer som har ett monotont och otillfredsställande arbete eller som inte ser någon ljusning i framtiden kan ibland börja föredra sina egna fantasier framför att försöka anstränga sig att delta mer i samarbetet med andra. En omformning av arbetsuppgiften kan vara en möjlig lösning.

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

En högt skattningsvärde på denna attitydbeskrivning är troligen ett tecken på att beskrivningen tolkas som en sorts självuppooffring för gruppens eller organisationens mål. Detta kan vara värdefullt om gruppen befinner sig i en krissituation och behöver en stark central ledning. Men en fortsatt betoning på passiviteten kan knappast gagna lagarbetet.

Enskilda individer kan uppvisa denna attityd på grund av sin personlighet eller sin speciella roll i gruppen. Deras beteende verkar klart introvert, passivt, hämmat och icke-meddelsamt. Personen i fråga kan ge intryck av att varje aktiv ansträngning, till och med varje önskan eller känsla, kommer att resultera i misslyckande, frustration och smärta. Denna övertygelse kan bero på upprepade frustrationer vid tidigare tillfällen. Man kan ha "lärt sig att var hjälplös" som en form av anpassning.

Om detta beteende är vanligt i din grupp måste det finnas andra medlemmar som har varit med om att lära ut det, kanske oavsiktligt, genom att ständigt föra ordet eller dominera på något annat sätt. Att vissa personer tar ledningen, med underaktivitet från andra som följd, är ett mycket vanligt problem i grupper. Ibland krävs en direkt konfrontation med de dominerande medlemmarna innan de förstår att de tar över för mycket.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 visar denna person genom sitt beteende?

## Rapport avseende: Sample Team

Typ: P

Slutlig position: 2.8U 7.4P 2.4F

Den som skattar: 6

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



## Stapeldiagramsoversikt: NOC

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: NOC

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

### Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (*nära*)

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

**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.

**21 DNF Självuppgiffring, 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 självuppgiffring av sina medlemmar än vad som är absolut nödvändigt. Deras vilja till självuppgiffring 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 självuppgiffring. 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 uppgiffringar för att arbetet ska klaras av.

**Genomsnittssvaret indikerar att Du kan överbetona:**

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

Alla grupper som hållit ihop länge och fungerar bra brukar ha perioder då man lättar på trycket. Uppdämda aggressioner och problem kommer under dessa perioder till uttryck på ett indirekt eller humoristiskt sätt. För det mesta återgår gruppen sedan till ett vänskapligt samarbete och sedan vidare till en period av maximal prestation. Om någon eller några av gruppmedlemmarna tenderar att dröja kvar länge i avspänningsfasen, eller om den har något av hysteri eller extrem känslomässighet över sig, kan det vara ett tecken på allvarliga problem i gruppen. Om du som individ uppfattas av andra som ovanligt känslomässig, eller är den som oftast föreslår, utlöser eller förlänger dessa avspänningsperioder kan det bero på att du är mer känslig än andra för eventuella bakomliggande problem eller spänningar i gruppen eller att du av någon anledning är den som är speciellt hotad.

Det troligaste är att det finns motsättning och problem som inte erkänns öppet. Det kan vara bra att försöka få gruppen att erkänna problemet och konfrontera det. Det tillkommer ledaren att göra detta, även om det är denne som är orsaken till problemet. Om den som innehar ledningen inte klarar det, kommer det an på en ny ledare att göra detta. Den nya ledaren för denna uppgift kanske är du.

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

Detta är en viktig värdering i nästan alla grupper eftersom det är sällan som alla medlemmar alltid presterar på toppen av sin förmåga. Men om denna värdering är överbetonad kan det leda till ett ökat beroende hos några medlemmar och en orättvis överbelastning av uppgifter på andra. Om du får ett högt skattningsvärde av andra medlemmar på egenskapen att skydda andra medlemmar kan det bero på att du är speciellt rädd för intolerans eller press från överordnade. Det är viktigt att du funderar på om denna rädsla verkligen är berättigad och realistisk eller om den bottnar i tidigare dåliga erfarenheter. Å andra sidan kan det faktiskt vara så att andra inte riktigt inser att de personer som du vill skydda verkligen har problem. Om du vet någon medlem i gruppen som skulle kunna ställa upp och ta itu med konflikten, och kanske fungera som medlare, skulle det vara en god idé att be honom eller henne om hjälp.

#### **10 P Jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut (överbetona)**

Om du enligt skattningen uppfattas av andra som en person som alltid strävar efter jämlikhet finns det säkert skäl till detta. Men du bör kanske fundera på om denna strävan är realistisk eller inte. Att omfatta denna typ av värderingar är lättare i teorin än i praktiken. Ett effektivt ledarskap kräver oftast att medlemmarna tillåter någon eller några andra medlemmar att ta initiativ och bestämma, detta för att gruppens aktiviteter ska kunna samordnas och för att ett effektivt samarbete med utomstående personer i ledarställning ska kunna ske. Gruppmedlemmarnas olika personligheter gör dessutom att alla inte vill tala lika mycket, intressera sig lika mycket för samma problem, ta lika mycket ansvar för allt, och så vidare. Det finns förmodligen inte någon arbetsgrupp någonstans där total jämlikhet förekommer i praktiken. En måttlig dominans med så mycket delat ledaransvar som är praktiskt möjligt med hänsyn till problemet och situationen ligger närmare ett realiserbart ideal. Du får nog trots allt nöja dig med att gruppen inte påtvingas onödigt stark dominans och om du inte tycker det är tillräckligt får du försöka diskutera problemet i gruppen.

#### **11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (överbetona)**

Denna värdering ligger helt i linje med de värderingar som karakteriserar ett effektivt lagarbete; en uppgifts-orienterad inriktning balanseras mot en inriktning på vänskapligt samarbete med andra utan överdrivet egoistiska krav på individuell framgång eller status. Vad kan man mer begära? Denna värdering kan emellertid överdrivas.

Problemet är att ett extremt högt värde på denna beskrivning kan tyda på dålig verklighetsuppfattning. Om du får ovanligt höga skattningsvärden på denna egenskap av de andra gruppmedlemmarna bör du nog fundera på om du kanske inte märker dominans fastän den utgör ett problem i gruppen, om du kanske är för okritisk mot auktoriteter, om du kanske förnekar eller bortser från andras ovänliga beteende, om du kanske är överoptimistisk och håller med alla så ofta som möjligt utan att egentligen vilja det. Dessa egenskaper är ofta irriterande för mer kritiska och anti-auktoritära medlemmar i gruppen och kan göra att de ogillar eller går till attack mot dig. Dessa medlemmar är ofta rädda för "grupptänkande"—en tendens att bortse från verkligheten för sammanhållningens skull, vilket kan påverka arbetsprestationen negativt eller göra att externa eller interna hot mot gruppen inte beaktas.

**Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:**

#### **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



Fråga: **Vilka värderingar visar denna person genom sitt beteende?**

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").

## **20 DF    Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (*underbetona*)**

Om andra gruppmedlemmar upplever att du lägger alltför liten vikt vid dessa värderingar kan det bero på att du har en allmänt anti-auktoritär inställning, inte bara när det gäller relationerna i den aktuella gruppen. Men oavsett detta kan de nuvarande motsättningarna mellan dig och auktoriteten i gruppen ha råkat in i en ond cirkel med provokationer från båda sidor.

När väl en sådan här polarisering har uppstått är det mycket svårt att ändra på situationen. Även om auktoriteten kan uppnå bokstavlig lydnad genom maktmedel eller med hot om bestraffning tenderar oppositionen bara att gå under jorden och leva kvar i form av dolt eller passivt motstånd. Det dolda motståndet uppfattas ändå mycket väl av auktoriteten och konflikten fortsätter.

Den bästa tillvägagångssättet, om du verkligen vill uppnå en förbättring, kan vara att söka hjälp av en gruppmedlem som någorlunda delar dina känslor men som är omtyckt och har ett visst inflytande i gruppen. En sådan person skulle kunna agera som medlare mellan dig och den eller de medlemmar som du är i konflikt med. Det är viktigt för dig själv att försöka dämpa dina negativa känslor och beteenden och att ta ett steg i riktning mot försoning, åtminstone mot den potentielle medlaren och att ge denne något att arbeta med. Om medlaren då också kan uppnå en liknande eftergift från motpartens sida kanske man kan börja skönja en ljusning i konflikten.



## 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*:**

### ingen av beskrivningarna.

Du 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 Du lägger alltför stor vikt vid vissa värderingar och Du kan vinna på att undersöka detta närmare.

**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.

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

Om man ofta måste ta itu med hårdhandskarna för att kunna genomföra saker och ting är det ett tecken på att det finns problem i gruppen. Försök att hantera problematiska situationer i gruppen med hjälp av auktoritet och makt skapar nästan alltid negativa känslor och eskalerande polarisering. Om gruppen uppfattar dig som extremt negativ till auktoritet kan det bero på att du har dåliga erfarenheter av detta från tidigare eller att det är relevant just nu. Det finns emellertid i alla grupper ett behov av legitim auktoritetsutövning i lämpliga doser. En total allergi mot auktoritet, antingen den är legitim eller ej, är i det långa loppet oförenlig med effektiv lagarbetsprestation.

Dessutom kan det finnas situationer, exempelvis till följd av plötsliga externa hot eller tillfälliga behov av intern samling, när en stark auktoritet är absolut nödvändig. Om gruppmedlemmarna är allergiska mot alla former av maktutövande riskerar de att råka illa ut. De nuvarande makthavarna kanske överskattar dessa risker, andra kanske underskattar dem. En noggrann penetrering av de faktiska förhållandena är tillrådlig.

## 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.

### 24 DB Passivt negligera överordnad (*överbetona*)

Om många individer i en grupp får ett högt skattningsvärde på detta beteende är den en indikation på att gruppen kan befinna sig i en mycket svår situation i förhållande till auktoriteten inom gruppen, utanför gruppen, eller båda. En del individer kan visa ett sådant beteende på grund av sin uppfostran. De kan vara övertygade om att det som auktoriteten kräver är fel eller att vissa av gruppens mål eller uppfattningar är felaktiga. Men de kanske tycker att man bör vara "artig" i sin olydnad—att man visserligen ska plädера för en annan värdering men att 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 utan vidare.

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 av 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 öka problemet.

Om andra gruppmedlemmar upplever att du överbetonar värderingar som förbinds med passivt negligera överordnad kan det kanske hjälpa om du försöker hitta en gruppmedlem som är omtyckt och har inflytande i gruppen som kan förbättra förhållandet mellan dig och auktoriteten.

**25 DPB Förojlsamhet och avkoppling (överbetona)**

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

Personer som har ett monotont och otillfredsställande arbete eller som inte ser någon ljusning i framtiden kan ibland börja föredra sina egna fantasier framför att försöka anstränga sig att delta mer i samarbetet med andra. En omformning av arbetsuppgiften kan vara en möjlig lösning.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 visar denna person genom sitt beteende?

## Rapport avseende: Sample Team

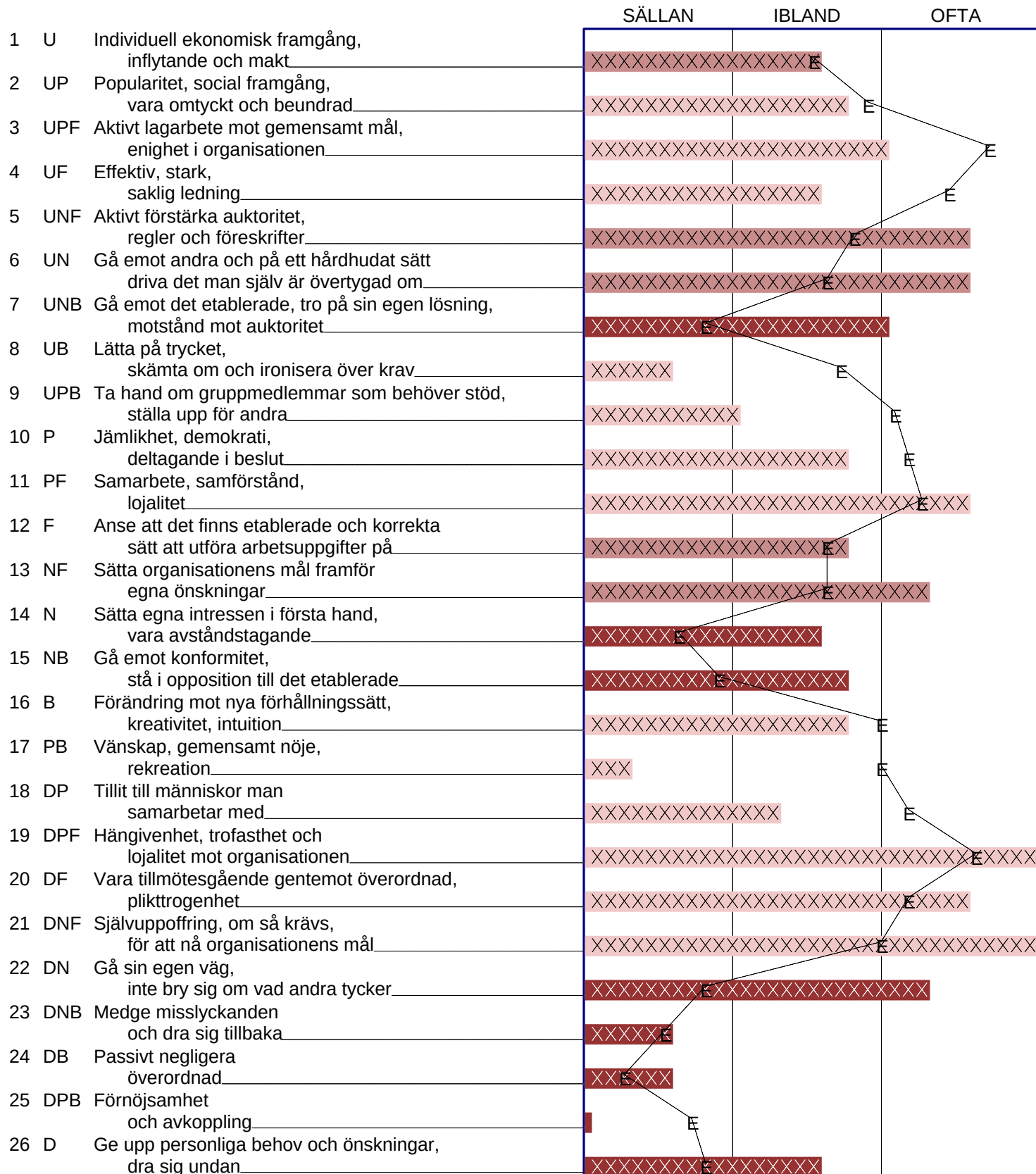
Typ: F

Slutlig position: 0.5U 3.8N 10.2F

Den som skattar: 6

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



## Stapeldiagramsoversikt: ORC

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: ORC

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.

#### 11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (*nära*)

Om det finns någon attityd som inte kan överbetonas när det gäller vikten för lagarbete är det denna. Den är ett mycket värdefullt komplement till alla andra värderingar som är viktiga för lagarbete och ligger i centrum av klungan med nödvändiga värderingar. Den har praktiskt taget inga önskade bieffekter. Dina värderingar och dina strävanden i denna riktning är ett mycket betydelsefullt bidrag till gruppen.

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

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

#### 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*:

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

Självupppoffring för att nå organisationens mål är något som många lojala gruppmedlemmar tycker är berättigat i en nödsituation. Men om sådana situationer uppstår för ofta skapas påfrestningar som kan underminera motivationen kraftigt. Om andra medlemmar upplever att du lägger alltför stor vikt vid denna värdering kan det bero på att de känner att du försöker få dem att känna skuld eller skam över att inte anstränga sig tillräckligt hårt. Därför kan de se ditt beteende som något negativt och inte direkt påkallat av situationen. Det är möjligt att de har fel och att det verkligen finns ett behov av självupppoffring. Men om behovet kvarstår för länge måste man försöka hitta effektivare och hållbarare lösningar än ett självupppoffrande slit. Du kanske kan ge strategisk hjälp när det gäller att komma fram till mer långsiktiga lösningar.

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").

#### **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.

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

I många grupper brukar det finnas en eller ett par medlemmar som verkar ha speciellt stor förståelse för andra medlemmars behov och som anstränger sig extra mycket för att få en varm och vänlig stämning i gruppen. Eftersom detta inte alltid är förenat med en maximal ansträngning för att klara uppgiften, eller kan innebära att vissa medlemmar undantas från ansvar för uppgiftens genomförande, betraktas dessa beskyddare ibland som störande eller ignoreras av ledaren eller andra mer strikt uppgiftsorienterade medlemmar. Detta är ofta en polarisering som inte syns men den tar sin tribut i tid.

Om andra medlemmar upplever att du underbetonar de värderingar som förbinds med stöd av andra, undervisning och träning och inte anser att dessa är så viktiga för ett effektivt lagarbete, kan det bero på att du oroar dig onödigt mycket för externa hot mot gruppen eller att du tycker att du ständigt måste se konkret prestation eller produktion. Du bör fundera över om du kanske underminerar gruppens förmåga att prestera genom att inte förstå att dessa funktioner är betydelsefulla för återhämtning och uppladdning i gruppen. Om dessa funktioner inte sköts av den uppgiftsansvarige i gruppen måste det finnas en socialt-emotionell ledare som tar på sig dessa funktioner och som får erkänsla och stöd för att han gör det. Det är mycket viktigt att uppgiftsledaren stöder den socialt-emotionelle specialisten och ser honom som lika viktig ledare i gruppen. Ett väl fungerande samarbete mellan dessa båda ledartyper är kanske den mest betydelsefulla faktorn för ett effektivt lagarbete.

#### **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 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 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.

#### **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.

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

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

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

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

**Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:**

#### ingen av beskrivningarna.

Du tycks inte underbetona någon av de värderingar som är nödvändiga ibland, men som kan bli riskfyllda. Genomsnittet visar emellertid inte hela sanningen. En eller flera medlemmar kan fortfarande uppleva att Du lägger alltför liten vikt vid vissa värderingar, och Du kan vinna på att undersöka detta närmare.

## Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

**Genomsnittssvaret indikerar att Du kan *överbetona*:**

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

En del personer värderar dessa egenskaper högt på grund av tidigare erfarenheter. Det behövs inte mycket för att de ska ikläda sig rollen av den som vågar ifrågasätta auktoriteter och konventioner. De vill gärna briljera och framhäver sig själva som fascinerande, fantastiska, chockerande, ohämmade och spektakulära. Ett sådant beteende kan också inbegripa att man visar förakt för "snälla små flickor och pojkar" som är undergivna och beroende av auktoriteter samtidigt som man försöker provocera auktoriteten till att överreagera i sitt försvar av dessa. Rädsla för att vara beroende och försvarslös inför en hotande auktoritet ligger ofta bakom.

Om andra medlemmar i gruppen visar att de tycker att du lägger alltför stor vikt vid den här sortens beteende är det nog ingen överraskning för dig eftersom ett av målen med beteendet just är att provocera fram en reaktion; och du är antagligen nyfiken på att se om du har lyckats. Det är självklart att avsikten är att riva upp det existerande arbetsmönstret i gruppen och det är inte konstigt om du möts av många negativa reaktioner och att man försöker isolera dig. Det är kanske inte heller din önskan att sabotera lagarbetet helt och hållet utan att låta det gå på sparlåga, så att säga, tills du har lärt andra hur farligt det kan vara att lita på en dålig auktoritet. Om du verkligen vill ta dig ur den konflikt du säkert befinner dig i är det nog bäst att du börjar bete dig mer socialt och positivt så att du får fler vänner.

### 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.

### 15 NB Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade (*överbetona*)

Om etablerade arbetssätt faktiskt inte fungerar längre kan man förvänta sig dessa värderingar vinner insteg hos många av gruppmedlemmarna. En "revolution" av något slag kan vara den bästa lösningen.

Å andra sidan kan vissa individer fått dessa värderingar på grund av tidigare erfarenheter. De kan ge intryck av att vara lättretliga, cyniska och ovilliga till samarbete. De verkar ha en negativ inställning både till



gruppen och arbetsuppgiften. De kan vara kritiska mot allt vedertaget i allmänhet och vägra att acceptera konventionella sociala roller som ålder, kön, yrke, socialgrupp och så vidare.

Om du har denna inställning och beter dig på det sättet är det troligt att du provocerar andra och bidrar till en allmän polarisering i gruppen. Det enda medlemmarna i den nuvarande gruppen kan göra för att avhjälpa problemet är att minska på kravet på konformitet och gruppdeltagande och inte fästa så stor uppmärksamhet vid dig. Om du är villig att hålla en låg profil och låta gruppen koncentrera sig på sakfrågor kan motsättningarna åtminstone minskas något så att andra medlemmar kan arbeta mer effektivt.

## **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 bota 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.

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

En högt skattningsvärde på denna attitydbeskrivning är troligen ett tecken på att beskrivningen tolkas som en sorts självuppgivning för gruppens eller organisationens mål. Detta kan vara värdefullt om gruppen befinner sig i en krissituation och behöver en stark central ledning. Men en fortsatt betoning på passivitet kan knappast gagna lagarbetet.

Enskilda individer kan uppvisa denna attityd på grund av sin personlighet eller sin speciella roll i gruppen. Deras beteende verkar klart introvert, passivt, hämmat och icke-meddelsamt. Personen i fråga kan ge intryck av att varje aktiv ansträngning, till och med varje önskan eller känsla, kommer att resultera i misslyckande, frustration och smärta. Denna övertygelse kan bero på upprepade frustrationer vid tidigare tillfällen. Man kan ha "lärt sig att var hjälplös" som en form av anpassning.

Om detta beteende är vanligt i din grupp måste det finnas andra medlemmar som har varit med om att lära ut det, kanske oavsiktligt, genom att ständigt föra ordet eller dominera på något annat sätt. Att vissa personer tar ledningen, med underaktivitet från andra som följd, är ett mycket vanligt problem i grupper. Ibland krävs en direkt konfrontation med de dominerande medlemmarna innan de förstår att de tar över för mycket.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

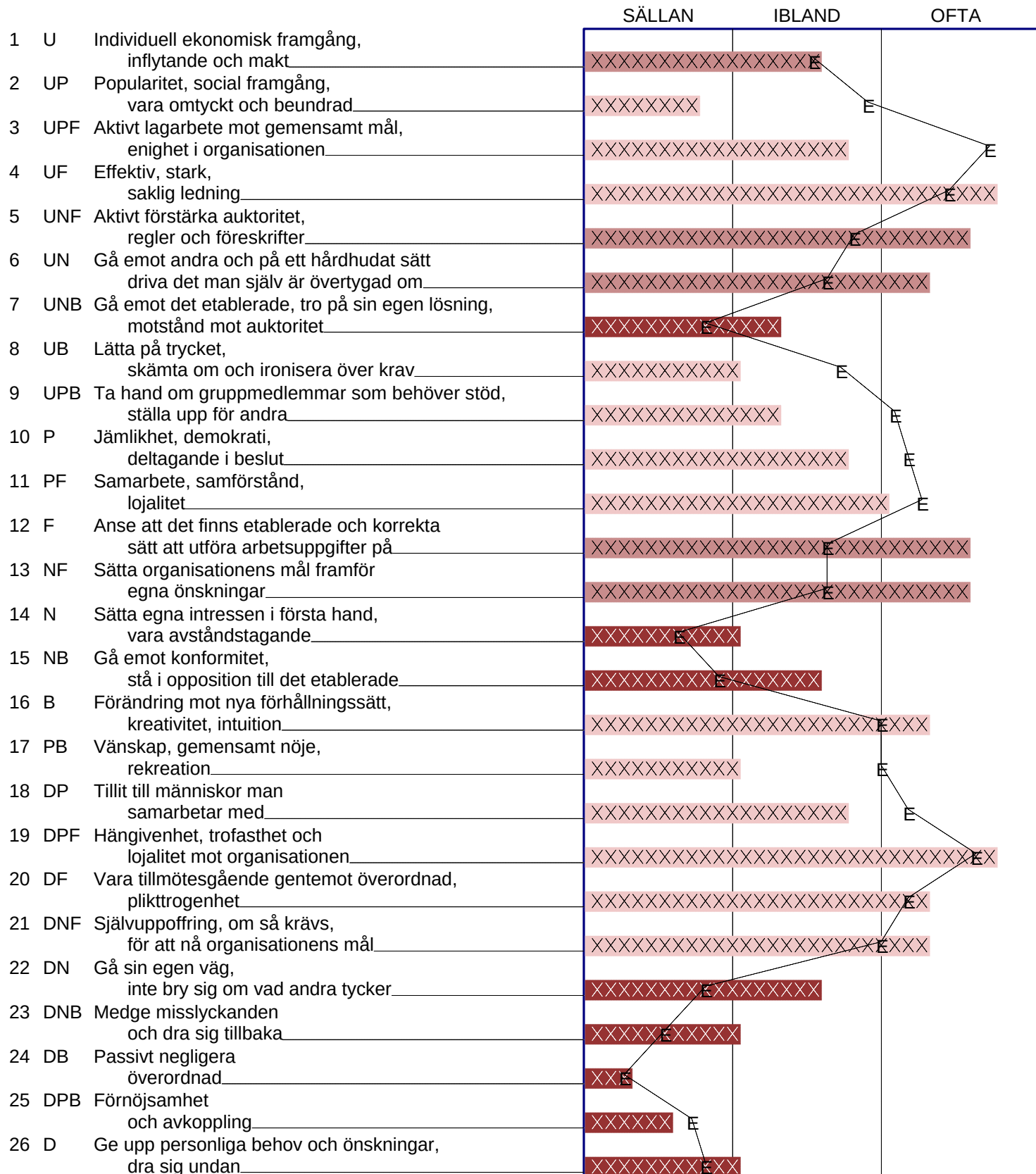
Detta stapeldiagram åtföljs av en översikt och en *Bales-Rapport*. *Bales-Rapporten* är en omfattande analys, som jämför resultaten i detta stapeldiagram med forskningsnormer.



# Rapport avseende: Sample Team

Typ: F Slutlig position: 1.2U 1.8N 9.0F  
Den som skattar: 6

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



## Stapeldiagramsoversikt: ELF

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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     |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: ELF

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:

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

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

#### 11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (*nära*)

Om det finns någon attityd som inte kan överbetonas när det gäller vikten för lagarbete är det denna. Den är ett mycket värdefullt komplement till alla andra värderingar som är viktiga för lagarbete och ligger i centrum av klungan med nödvändiga värderingar. Den har praktiskt taget inga önskade bieffekter. Dina värderingar och dina strävanden i denna riktning är ett mycket betydelsefullt bidrag till gruppen.

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

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

#### 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.

## 21 DNF Självuppgiffring, 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 självuppgiffring av sina medlemmar än vad som är absolut nödvändigt. Deras vilja till självuppgiffring 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 självuppgiffring. 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 uppgiffringar för att arbetet ska klaras av.

**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. Genomsnitten 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:**

## 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.

## 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.

#### **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.

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

I många grupper brukar det finnas en eller ett par medlemmar som verkar ha speciellt stor förståelse för andra medlemmars behov och som anstränger sig extra mycket för att få en varm och vänlig stämning i gruppen. Eftersom detta inte alltid är förenat med en maximal ansträngning för att klara uppgiften, eller kan innebära att vissa medlemmar undantas från ansvar för uppgiftens genomförande, betraktas dessa beskyddare ibland som störande eller ignoreras av ledaren eller andra mer strikt uppgiftsorienterade medlemmar. Detta är ofta en polarisering som inte syns men den tar sin tribut i tid.

Om andra medlemmar upplever att du underbetonar de värderingar som förbinds med stöd av andra, undervisning och träning och inte anser att dessa är så viktiga för ett effektivt lagarbete, kan det bero på att du oroar dig onödigt mycket för externa hot mot gruppen eller att du tycker att du ständigt måste se konkret prestation eller produktion. Du bör fundera över om du kanske underminerar gruppens förmåga att prestera genom att inte förstå att dessa funktioner är betydelsefulla för återhämtning och uppladdning i gruppen. Om dessa funktioner inte sköts av den uppgiftsansvarige i gruppen måste det finnas en socialt-emotionell ledare som tar på sig dessa funktioner och som får erkänsla och stöd för att han gör det. Det är mycket viktigt att uppgiftsledaren stöder den socialt-emotionelle specialisten och ser honom som lika viktig ledare i gruppen. Ett väl fungerande samarbete mellan dessa båda ledartyper är kanske den mest betydelsefulla faktorn för ett effektivt lagarbete.

#### **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 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 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.

#### **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.

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

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

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

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

**Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:**

**ingen av beskrivningarna.**

Du tycks inte underbetona någon av de värderingar som är nödvändiga ibland, men som kan bli riskfyllda. Genomsnittet visar emellertid inte hela sanningen. En eller flera medlemmar kan fortfarande uppleva att Du lägger alltför liten vikt vid vissa värderingar, och Du kan vinna på att undersöka detta närmare.

## Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

**Genomsnittssvaret indikerar att Du kan *överbetona*:**

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

En del personer värderar dessa egenskaper högt på grund av tidigare erfarenheter. Det behövs inte mycket för att de ska ikläda sig rollen av den som vågar ifrågasätta auktoriteter och konventioner. De vill gärna briljera och framhäver sig själva som fascinerande, fantastiska, chockerande, ohämmade och spektakulära. Ett sådant beteende kan också inbegripa att man visar förakt för "snälla små flickor och pojkar" som är undergivna och beroende av auktoriteter samtidigt som man försöker provocera auktoriteten till att överreagera i sitt försvar av dessa. Rädsla för att vara beroende och försvarslös inför en hotande auktoritet ligger ofta bakom.

Om andra medlemmar i gruppen visar att de tycker att du lägger alltför stor vikt vid den här sortens beteende är det nog ingen överraskning för dig eftersom ett av målen med beteendet just är att provocera fram en reaktion; och du är antagligen nyfiken på att se om du har lyckats. Det är självklart att avsikten är att riva upp det existerande arbetsmönstret i gruppen och det är inte konstigt om du möts av många negativa reaktioner och att man försöker isolera dig. Det är kanske inte heller din önskan att sabotera lagarbetet helt och hållet utan att låta det gå på sparlåga, så att säga, tills du har lärt andra hur farligt det kan vara att lita på en dålig auktoritet. Om du verkligen vill ta dig ur den konflikt du säkert befinner dig i är det nog bäst att du börjar bete dig mer socialt och positivt så att du får fler vänner.

### 15 NB Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade (*överbetona*)

Om etablerade arbetssätt faktiskt inte fungerar längre kan man förvänta sig dessa värderingar vinner insteg hos många av gruppmedlemmarna. En "revolution" av något slag kan vara den bästa lösningen.

Å andra sidan kan vissa individer fått dessa värderingar på grund av tidigare erfarenheter. De kan ge intryck av att vara lättretliga, cyniska och ovilliga till samarbete. De verkar ha en negativ inställning både till gruppen och arbetsuppgiften. De kan vara kritiska mot allt vedertaget i allmänhet och vägra att acceptera konventionella sociala roller som ålder, kön, yrke, socialgrupp och så vidare.

Om du har denna inställning och beter dig på det sättet är det troligt att du provocerar andra och bidrar till en allmän polarisering i gruppen. Det enda medlemmarna i den nuvarande gruppen kan göra för att avhjälpa problemet är att minska på kravet på konformitet och gruppdeltagande och inte fästa så stor uppmärksamhet vid dig. Om du är villig att hålla en låg profil och låta gruppen koncentrera sig på sakfrågor kan motsättningarna åtminstone minskas något så att andra medlemmar kan arbeta mer effektivt.

### 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 böttna 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.

### 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 pröva 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.

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

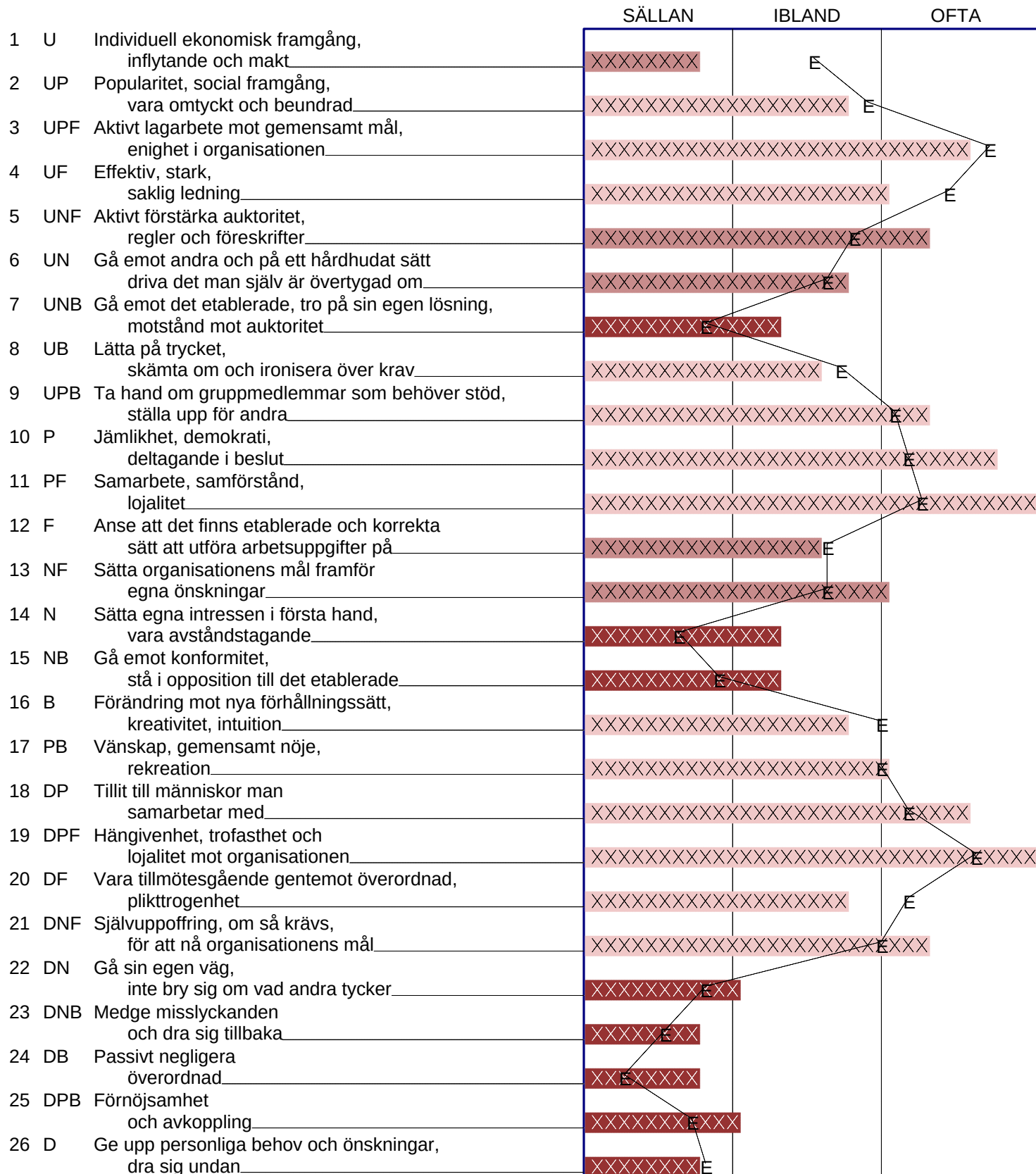
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

# Rapport avseende: Sample Team

Typ: PF Slutlig position: 1.5U 5.6P 6.2F  
Den som skattar: 6

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



## Stapeldiagramsoversikt: TAP

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 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: TAP

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

### Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

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

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

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

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

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

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

#### 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. 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.

#### **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.

#### **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:**

#### 10 P Jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut (överbetona)

Om du enligt skattningen uppfattas av andra som en person som alltid strävar efter jämlikhet finns det säkert skäl till detta. Men du bör kanske fundera på om denna strävan är realistisk eller inte. Att omfatta denna typ av värderingar är lättare i teorin än i praktiken. Ett effektivt ledarskap kräver oftast att medlemmarna tillåter någon eller några andra medlemmar att ta initiativ och bestämma, detta för att gruppens aktiviteter ska kunna samordnas och för att ett effektivt samarbete med utomstående personer i ledarställning ska kunna ske. Gruppmedlemmarnas olika personligheter gör dessutom att alla inte vill tala lika mycket, intressera sig lika mycket för samma problem, ta lika mycket ansvar för allt, och så vidare. Det finns förmodligen inte någon arbetsgrupp någonstans där total jämlikhet förekommer i praktiken. En måttlig dominans med så mycket delat ledaransvar som är praktiskt möjligt med hänsyn till problemet och situationen ligger närmare ett realiserbart ideal. Du får nog trots allt nöja dig med att gruppen inte påtvingas onödigt stark dominans och om du inte tycker det är tillräckligt får du försöka diskutera problemet i gruppen.

#### 11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (överbetona)

Denna värdering ligger helt i linje med de värderingar som karakteriserar ett effektivt lagarbete; en uppgifts-orienterad inriktning balanseras mot en inriktning på vänskapligt samarbete med andra utan överdrivet egoistiska krav på individuell framgång eller status. Vad kan man mer begära? Denna värdering kan emellertid överdrivas.

Problemet är att ett extremt högt värde på denna beskrivning kan tyda på dålig verklighetsuppfattning. Om du får ovanligt höga skattningsvärden på denna egenskap av de andra gruppmedlemmarna bör du nog fundera på om du kanske inte märker dominans fastän den utgör ett problem i gruppen, om du kanske är för okritisk mot auktoriteter, om du kanske förnekar eller bortser från andras ovänliga beteende, om du kanske är överoptimistisk och håller med alla så ofta som möjligt utan att egentligen vilja det. Dessa egenskaper är ofta irriterande för mer kritiska och anti-auktoritära medlemmar i gruppen och kan göra att de ogillar eller går till attack mot dig. Dessa medlemmar är ofta rädda för "grupptänkande"—en tendens att bortse från verkligheten för sammanhållningens skull, vilket kan påverka arbetsprestationen negativt eller göra att externa eller interna hot mot gruppen inte beaktas.

**Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att underbetona:**

#### 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 "jämlikhet, demokrati, deltagande i beslut").

## 20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (*underbetona*)

Om andra gruppmedlemmar upplever att du lägger alltför liten vikt vid dessa värderingar kan det bero på att du har en allmänt anti-auktoritär inställning, inte bara när det gäller relationerna i den aktuella gruppen. Men oavsett detta kan de nuvarande motsättningarna mellan dig och auktoriteten i gruppen ha råkat in i en ond cirkel med provokationer från båda sidor.

När väl en sådan här polarisering har uppstått är det mycket svårt att ändra på situationen. Även om auktoriteten kan uppnå bokstavlig lydnad genom maktmedel eller med hot om bestraffning tenderar oppositionen bara att gå under jorden och leva kvar i form av dolt eller passivt motstånd. Det dolda motståndet uppfattas ändå mycket väl av auktoriteten och konflikten fortsätter.

Den bästa tillvägagångssättet, om du verkligen vill uppnå en förbättring, kan vara att söka hjälp av en gruppmedlem som någorlunda delar dina känslor men som är omtyckt och har ett visst inflytande i gruppen. En sådan person skulle kunna agera som medlare mellan dig och den eller de medlemmar som du är i konflikt med. Det är viktigt för dig själv att försöka dämpa dina negativa känslor och beteenden och att ta ett steg i riktning mot försoning, åtminstone mot den potentielle medlaren och att ge denne något att arbeta med. Om medlaren då också kan uppnå en liknande eftergift från motpartens sida kanske man kan börja skönja en ljusning i konflikten.

## 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.

**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*:**

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

En del personer värderar dessa egenskaper högt på grund av tidigare erfarenheter. Det behövs inte mycket för att de ska ikläda sig rollen av den som vågar ifrågasätta auktoriteter och konventioner. De vill gärna briljera och framhäver sig själva som fascinerande, fantastiska, chockerande, ohämmade och spektakulära. Ett sådant beteende kan också inbegripa att man visar förakt för "snälla små flickor och pojkar" som är undergivna och beroende av auktoriteter samtidigt som man försöker provocera auktoriteten till att överreagera i sitt försvar av dessa. Rädsla för att vara beroende och försvarslös inför en hotande auktoritet ligger ofta bakom.

Om andra medlemmar i gruppen visar att de tycker att du lägger alltför stor vikt vid den här sortens beteende är det nog ingen överraskning för dig eftersom ett av målen med beteendet just är att provocera fram en reaktion; och du är antagligen nyfiken på att se om du har lyckats. Det är självklart att avsikten är att riva upp det existerande arbetsmönstret i gruppen och det är inte konstigt om du möts av många negativa reaktioner och att man försöker isolera dig. Det är kanske inte heller din önskan att sabotera lagarbetet helt och hållet utan att låta det gå på sparlåga, så att säga, tills du har lärt andra hur farligt det kan vara att lita på en dålig auktoritet. Om du verkligen vill ta dig ur den konflikt du säkert befinner dig i är det nog bäst att du börjar bete dig mer socialt och positivt så att du får fler vänner.

### 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.

### 24 DB Passivt negligera överordnad (*överbetona*)

Om många individer i en grupp får ett högt skattningsvärde på detta beteende är den en indikation på att gruppen kan befinna sig i en mycket svår situation i förhållande till auktoriteten inom gruppen, utanför gruppen, eller båda. En del individer kan visa ett sådant beteende på grund av sin uppföstran. De kan vara övertygade om att det som auktoriteten kräver är fel eller att vissa av gruppens mål eller uppfattningar är felaktiga. Men de kanske tycker att man bör vara "artig" i sin olydnad—att man visserligen ska plädera för

Fråga: **Vilka värderingar visar denna person genom sitt beteende?**

en annan värdering men att 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 utan vidare.

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 av 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 öka problemet.

Om andra gruppmedlemmar upplever att du överbetonar värderingar som förbinds med passivt negligerande av överordnad kan det kanske hjälpa om du försöker hitta en gruppmedlem som är omtyckt och har inflytande i gruppen som kan förbättra förhållandet mellan dig och auktoriteten.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

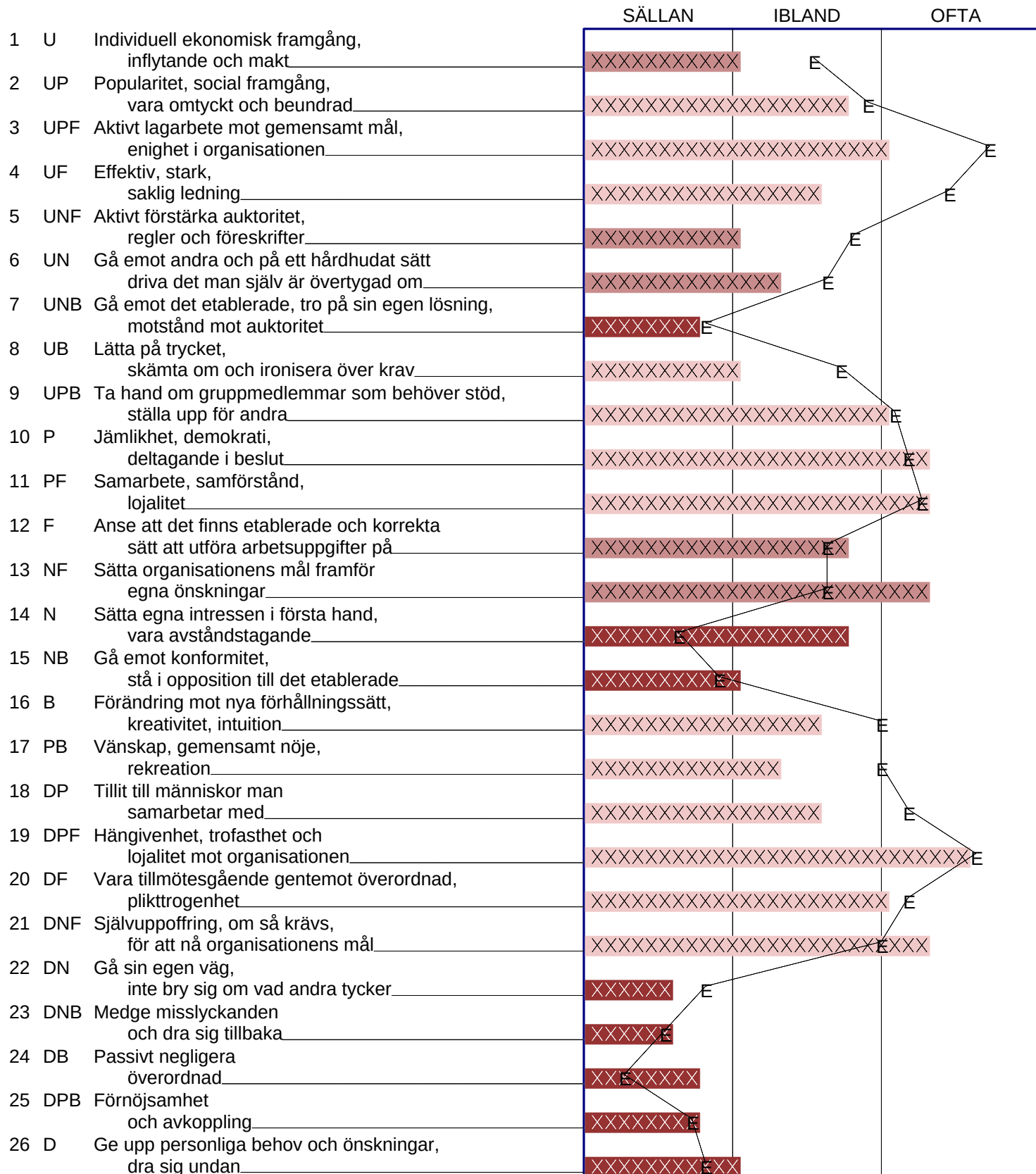
Detta stapeldiagram åtföljs av en *översikt* och en *Bales-Rapport*. *Bales-Rapporten* är en omfattande analys, som jämför resultaten i detta stapeldiagram med forskningsnormer.



# Rapport avseende: Sample Team

Typ: PF Slutlig position: 0.3U 4.0P 6.4F  
Den som skattar: 6

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



## Stapel-diagramsoversikt: LIW

Denna översikt jämför stapel-diagrammets 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.

### Stapel-diagram: 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 stapel-diagrams profilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

| Beskrivningar                                                           |     |                                                                               | nära | över | under |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| <b>Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete</b>                  |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |      |       |
| <b>Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda</b> |     |                                                                               |      |      |       |
| 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    |       |
| <b>Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete</b>                     |     |                                                                               |      |      |       |
| 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: LIW

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.

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

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

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

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

#### **11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (*nära*)**

Om det finns någon attityd som inte kan överbetonas när det gäller vikten för lagarbete är det denna. Den är ett mycket värdefullt komplement till alla andra värderingar som är viktiga för lagarbete och ligger i centrum av klungan med nödvändiga värderingar. Den har praktiskt taget inga önskade bieffekter. Dina värderingar och dina strävanden i denna riktning är ett mycket betydelsefullt bidrag till 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.

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

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

**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").

#### **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.

#### **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.

#### **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*:

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

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

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

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

Genomsnittssvaret indikerar att Du tenderar att *underbetona*:

### 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.

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

Om man ofta måste ta itu med hårdhandskarna för att kunna genomföra saker och ting är det ett tecken på att det finns problem i gruppen. Försök att hantera problematiska situationer i gruppen med hjälp av auktoritet och makt skapar nästan alltid negativa känslor och eskalerande polarisering. Om gruppen uppfattar dig som extremt negativ till auktoritet kan det bero på att du har dåliga erfarenheter av detta från tidigare eller att det är relevant just nu. Det finns emellertid i alla grupper ett behov av legitim auktoritetsutövning i lämpliga doser. En total allergi mot auktoritet, antingen den är legitim eller ej, är i det långa loppet oförenlig med effektiv lagarbetsprestation.



Fråga: **Vilka värderingar visar denna person genom sitt beteende?**

Dessutom kan det finnas situationer, exempelvis till följd av plötsliga externa hot eller tillfälliga behov av intern samling, när en stark auktoritet är absolut nödvändig. Om gruppmedlemmarna är allergiska mot alla former av maktutövande riskerar de att råka illa ut. De nuvarande makthavarna kanske överskattar dessa risker, andra kanske underskattar dem. En noggrann penetrering av de faktiska förhållandena är tillrådlig.

## 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.

### 24 DB Passivt negligera överordnad (*överbetona*)

Om många individer i en grupp får ett högt skattningsvärde på detta beteende är den en indikation på att gruppen kan befinna sig i en mycket svår situation i förhållande till auktoriteten inom gruppen, utanför gruppen, eller båda. En del individer kan visa ett sådant beteende på grund av sin uppfostran. De kan vara övertygade om att det som auktoriteten kräver är fel eller att vissa av gruppens mål eller uppfattningar är felaktiga. Men de kanske tycker att man bör vara "artig" i sin olydnad—att man visserligen ska plädera för en annan värdering men att 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 utan vidare.

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 av 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 öka problemet.

Om andra gruppmedlemmar upplever att du överbetonar värderingar som förbinds med passivt negligera överordnad kan det kanske hjälpa om du försöker hitta en gruppmedlem som är omtyckt och har inflytande i gruppen som kan förbättra förhållandet mellan dig och auktoriteten.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

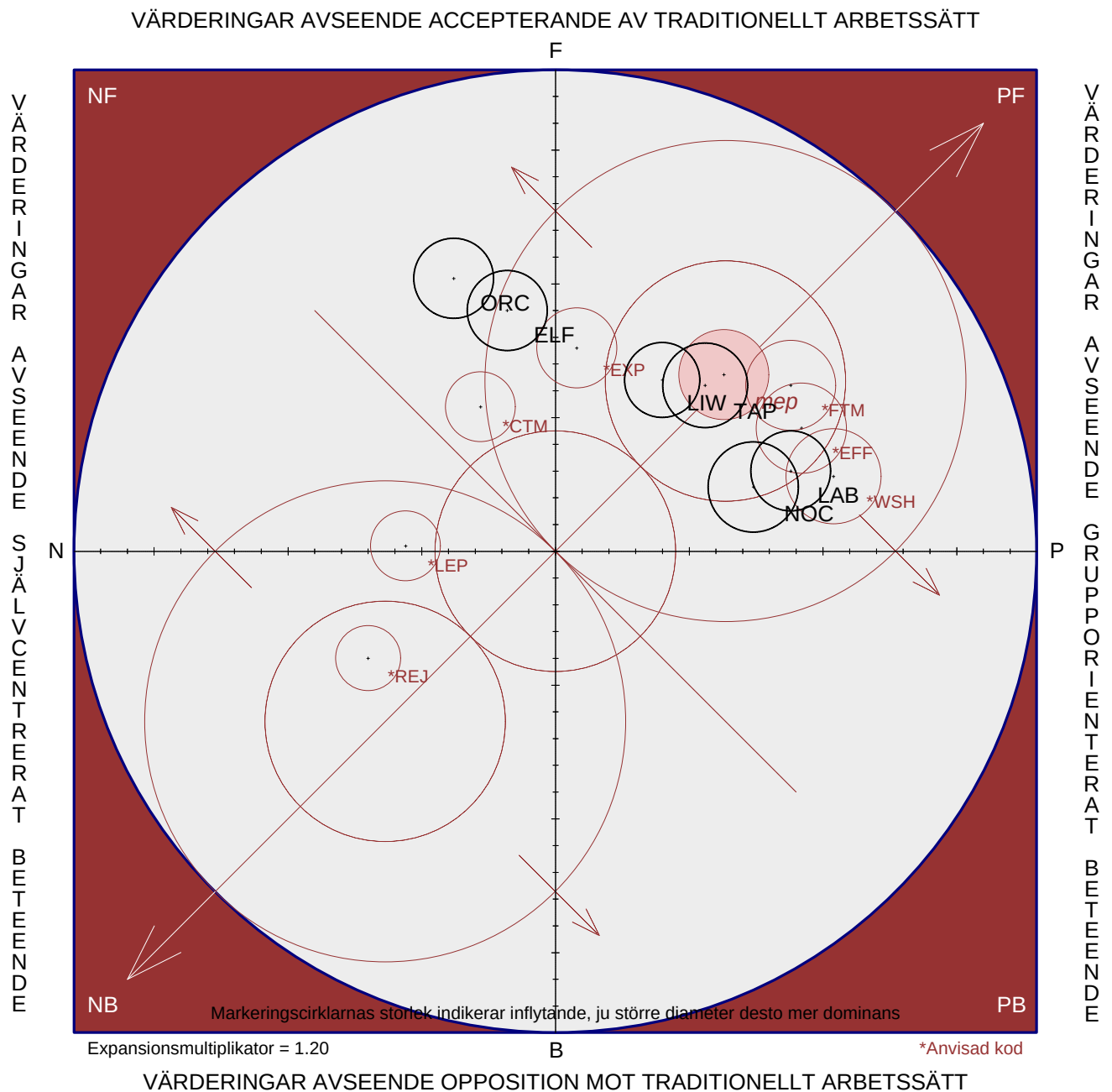
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |      |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|------|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *WSH        | 4.0                              | U | 10.4 | P | 2.8  | F |
|                            | *FTM        | 3.3                              | U | 8.8  | P | 6.2  | F |
|                            | *EFF        | 2.8                              | U | 9.2  | P | 4.6  | F |
|                            | *EXP        | 1.2                              | U | 0.8  | P | 7.6  | F |
|                            | *LEP        | 0.7                              | D | 5.6  | N | 0.2  | F |
|                            | *CTM        | 1.3                              | D | 2.8  | N | 5.4  | F |
|                            | *REJ        | 2.2                              | D | 7.0  | N | 4.0  | B |
| Beskrivning<br>av Personer | <b>NOC</b>  | 2.8                              | U | 7.4  | P | 2.4  | F |
|                            | <b>TAP</b>  | 1.5                              | U | 5.6  | P | 6.2  | F |
|                            | <b>LAB</b>  | 1.3                              | U | 8.8  | P | 3.0  | F |
|                            | <b>ELF</b>  | 1.2                              | U | 1.8  | N | 9.0  | F |
|                            | <b>ORC</b>  | 0.5                              | U | 3.8  | N | 10.2 | F |
|                            | <b>LIW</b>  | 0.3                              | U | 4.0  | P | 6.4  | F |

\*Anvisad kod

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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: \*WSH

#### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Popularitet och social framgång, lagarbete mot social solidaritet.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar visar aktivt, vänligt, utåtriktat socialt beteende. De tenderar att vara tillitsfulla och känna sig starkt delaktiga, de har styrka och förmåga att leda gruppen mot jämlikhetsmål och integrerat lagarbete. Vanligtvis har de emellertid mer intresse av att få sympati och beundran från en vänlig grupp än att strukturera och utföra gruppens krävande uppgifter. Deras aktivitet tenderar att vara "politisk" och "social" till naturen. De tenderar att dra till sig uppmärksamhet, att bli mycket omtyckta och är ofta

framgångsrika i "folkval" av olika slag. De kan vara mer "omtyckta" än en optimal ledare.

### Beskrivning av: \*FTM

#### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Aktivt lagarbete mot gemensamt mål, popularitet och social framgång.*

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

### Beskrivning av: \*EFF

#### 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.

### Beskrivning av: \*EXP

#### 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.



## Beskrivning av: \*CTM

### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Sätta organisationens mål framför egna önskningar.*

Gruppmedlemmar med höga skattningar i den här riktningen visar troligen ett beteende, som är ihärdigt byråkratiskt, en genomträngande önskan att alltid ha rätt (även om sådana personer verkligen kan försöka att inte vara dominant). Yrkande på återhållsamhet uppfattas ofta av andra som ett försök att göra sitt egna jag till ett framträdande exempel på förträfflighet. Man kan till den grad insistera på att vara perfekt att andra känner sig skyldiga eller blir sårade. Det är svårt att rekommendera eller att ha värderingsbaserad återhållsamhet som förebild, utan att ge intrycket av att man tror sig har rätt och att andra har fel. Det är nämligen det intryck som dessa gruppmedlemmar tenderar att ge.

## Beskrivning av: \*LEP

### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Sätta egna intressen i första hand, vara avståndstagande.*

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

## Beskrivning av: \*REJ

### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *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 Medlemmar i Din grupp

### Beskrivning av: NOC

#### Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

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

Medlemmar som NOC är tänkbara ledare, men det finns dock en stor klyfta mellan deras och en optimal ledares åsikter och värderingar. De är antagligen i först hand intresserade av att öka gruppmedlemmarnas arbetstillfredsställelse. En optimal ledare måste troligen ägna speciell övertalning och pedagogisk ansträngning för att få dem att utföra uppgiften så effektivt som möjligt. Men det går nog tämligen lätt. Förhållandet till dem är ofta varmt och vänligt.

En del medlemmar som värderar jämlikhet mycket högt kan vara alltför ivriga, eller till och med påträngande, i sina extrema ansträngningar att vara vänliga och att behålla en vänlig fasad i gruppen till varje pris. (Sådana medlemmars markeringar brukar ses extremt "långt ut" i P-riktningen, mot fältdiagrammets kant.) Dessa ansträngningar kan verka hindrande på gruppens försök att göra en realistisk bedömning av alla tänkbara alternativ till problemlösning och beslutsfattande, eftersom sådana försök skulle kunna innebära vissa motsättningar eller konflikter. En optimal ledare måste kunna få dessa medlemmar att förstå att de försvårar realistiska diskussioner och de måste övertygas eller hjälpas att bli mer toleranta mot andra, som inte bekymrar sig lika mycket om att till varje pris behålla vänskap, gruppenighet och strikt jämlikhet.

### Beskrivning av: LAB

#### 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 LAB

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

### Beskrivning av: TAP

#### 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.

### Hur en “effektiv” ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar TAP

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

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

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

## Beskrivning av: LIW

### 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 självbehärska 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 LIW

Det är säkert inga problem för en optimal ledare att komma överens med medlemmar som LIW, 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.

## Beskrivning av: ELF, och ORC

### 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, hålla tillbaka egna önsknings.*

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

### Hur en "effektiv" ledare skulle kunna relatera till gruppmedlemmar som liknar ELF, och ORC

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

Det kan hända att det skulle vara mer effektivt att indirekt försöka ändra eller omforma gruppnormerna genom att omdefiniera innehållet i vad auktoriteten, eller vad anpassningen till den nuvarande gruppens

normer för närvarande kräver, än att på ett mer direkt sätt försöka ändra dessa medlemmars relationer till andra gruppmedlemmar.

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

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

Individuellt Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Baserat endast på skattningarna, gjorda av: LAB

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

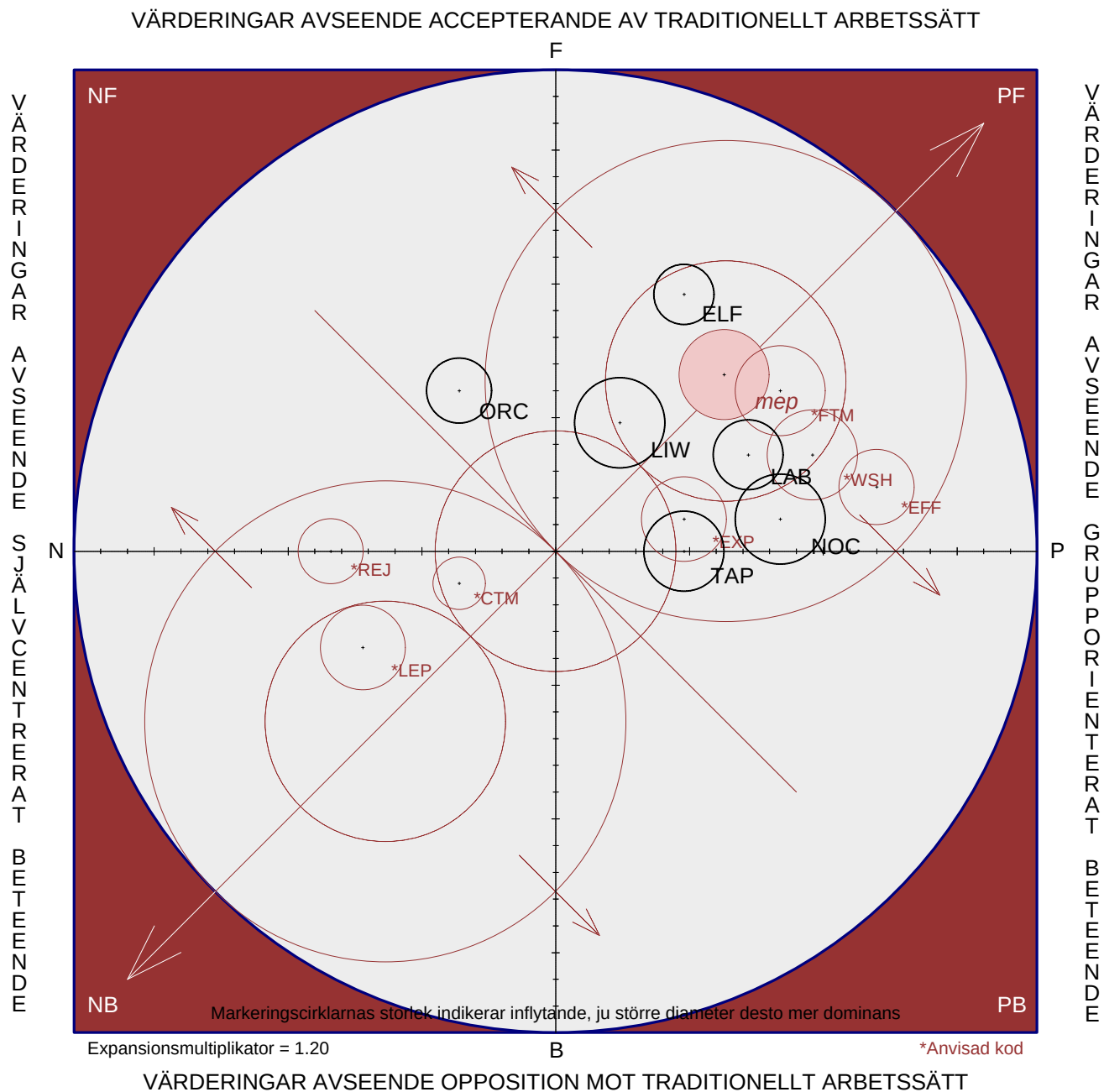
Följande fältdiagram visar den genomsnittliga positionen för varje *begrepp* eller *person*, baserat på de erhållna skattningarna.

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |     |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|-----|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *FTM        | 3.0                              | U | 8.4  | P | 6.0 | F |
|                            | *WSH        | 3.0                              | U | 9.6  | P | 3.6 | F |
|                            | *EXP        | 2.0                              | U | 4.8  | P | 1.2 | F |
|                            | *LEP        | 2.0                              | U | 7.2  | N | 3.6 | B |
|                            | *EFF        | 0.0                              | U | 12.0 | P | 2.4 | F |
|                            | *REJ        | 2.0                              | D | 8.4  | N | 0.0 | F |
|                            | *CTM        | 5.0                              | D | 3.6  | N | 1.2 | B |
| Beskrivning<br>av Personer | <b>NOC</b>  | 3.0                              | U | 8.4  | P | 1.2 | F |
|                            | <b>LIW</b>  | 3.0                              | U | 2.4  | P | 4.8 | F |
|                            | <b>TAP</b>  | 1.0                              | U | 4.8  | P | 0.0 | F |
|                            | <b>LAB</b>  | 1.0                              | D | 7.2  | P | 3.6 | F |
|                            | <b>ORC</b>  | 2.0                              | D | 3.6  | N | 6.0 | F |
|                            | <b>ELF</b>  | 3.0                              | D | 4.8  | P | 9.6 | F |

\*Anvisad kod



Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 LAB

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: \*FTM, och \*WSH

#### Allmän beskrivning

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

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

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

### Beskrivning av: \*EXP, och \*EFF

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

### Beskrivning av: \*LEP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade.*

Denna typ av gruppmedlemmar upplevs troligen som lättretliga, cyniska, undvikande och ovilliga till samarbete. De kan tyckas ha negativa attityder mot både gruppen och uppgiften samt mot det konventionella och auktoritet i allmänhet. Fast sådana grupp-medlemmar kanske inte säger mycket, är de inte undergivna utan kan snarare liknas vid en bomb med en långsamt brinnande stubin.

### Beskrivning av: \*CTM

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Ge upp, icke-deltagande, dra sig undan.*

Beteendet som karakteriseras av denna värderingsståndpunkt är hämmat, inåtvänt, passivt och icke-meddelsamt. Personen visar nästan inget deltagande, föga fysisk rörelse, få icke-verbala tecken på intresse eller känsla, inget initiativ med tanke på vare sig uppgiften eller de sociala aktiviteterna i gruppen.

### Beskrivning av: \*REJ

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå sin egen väg, inte bry sig om vad andra tycker.*

Beteendet hos denna typ av gruppmedlemmar tenderar att vara inåtvänt, kyligt, nedstämt, sorgset och bittert. Ett sätt att handskas med brist på popularitet eller förlust av popularitet är att förkasta populariteten som icke önskvärd (sura rönnbär). Attityder av detta slag kan omfatta en tendens att nedvärdera betydelsen av fysisk dragningskraft, samt att ogilla och undvika alla slags beteenden, som skulle kunna uppfattas som ett mål att

förbättra social status eller personlig tillgänglighet som t.ex. att skaffa attraktiva kläder, bil, hus eller andra ägodelar, som kan höra ihop med popularitet. Tvärtom kan personen göra saker för att förnedra det egna jaget eller för att göra det egna jaget oattraktivt. Emellertid kan "sura rönnbär" vara en för enkel förklaring. Mer information behövs.

## Positionen för Personer som skattats av LAB

### Beskrivning av: NOC

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Popularitet och social framgång, lagarbete mot social solidaritet.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar visar aktivt, vänligt, utåtriktat socialt beteende. De tenderar att vara tillitsfulla och känna sig starkt delaktiga, de har styrka och förmåga att leda gruppen mot jämlikhetsmål och integrerat lagarbete. Vanligtvis har de emellertid mer intresse av att få sympati och beundran från en vänlig grupp än att strukturera och utföra gruppens krävande uppgifter. Deras aktivitet tenderar att vara "politisk" och "social" till naturen. De tenderar att dra till sig uppmärksamhet, att bli mycket omtyckta och är ofta framgångsrika i "folkval" av olika slag. De kan vara mer "omtyckta" än en optimal ledare.

### Beskrivning av: LIW

#### 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: TAP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

## Beskrivning av: LAB

### 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.

## Beskrivning av: ELF

### Allmän beskrivning

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

Gruppmedlemmar av denna typ är vanligtvis mer intresserade av de speciella, tekniska aspekterna av gruppens uppgift, som de är ansvariga för än av relationer med andra. De tenderar att vara undergivna, de tycker varken om att behöva ägna uppmärksamhet åt makt-och auktoritetsproblem eller att ägna uppmärksamhet åt att behålla vänskapliga relationer. De tenderar att vara opersonliga, icke-emotionella och har inte sinne för humor. Emellertid arbetar de ofta mycket effektivt inom det uppgiftsområde som de koncentrerar sig på.

## Beskrivning av: ORC

### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Självuppooffring - om så krävs - för att nå organisationens mål.*

Även om gruppmedlemskap nästan alltid fordrar någon självuppooffring, tycks gruppmedlemmar av detta slag frivilligt göra sig till martyrer och lägger stark betoning på självuppooffring till ytterlighet. Sådana personer arbetar hårt men så mycket att de tycks straffa sig själva. De är lydiga men uttrycker harm över att behöva vara lydiga. De erbjuder sig frivilligt att stå till tjänst men känner att de är utnyttjade. De känner sig beroende och maktlösa. De tenderar att känna sig överväldigade av självömkan och förtrytelse.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

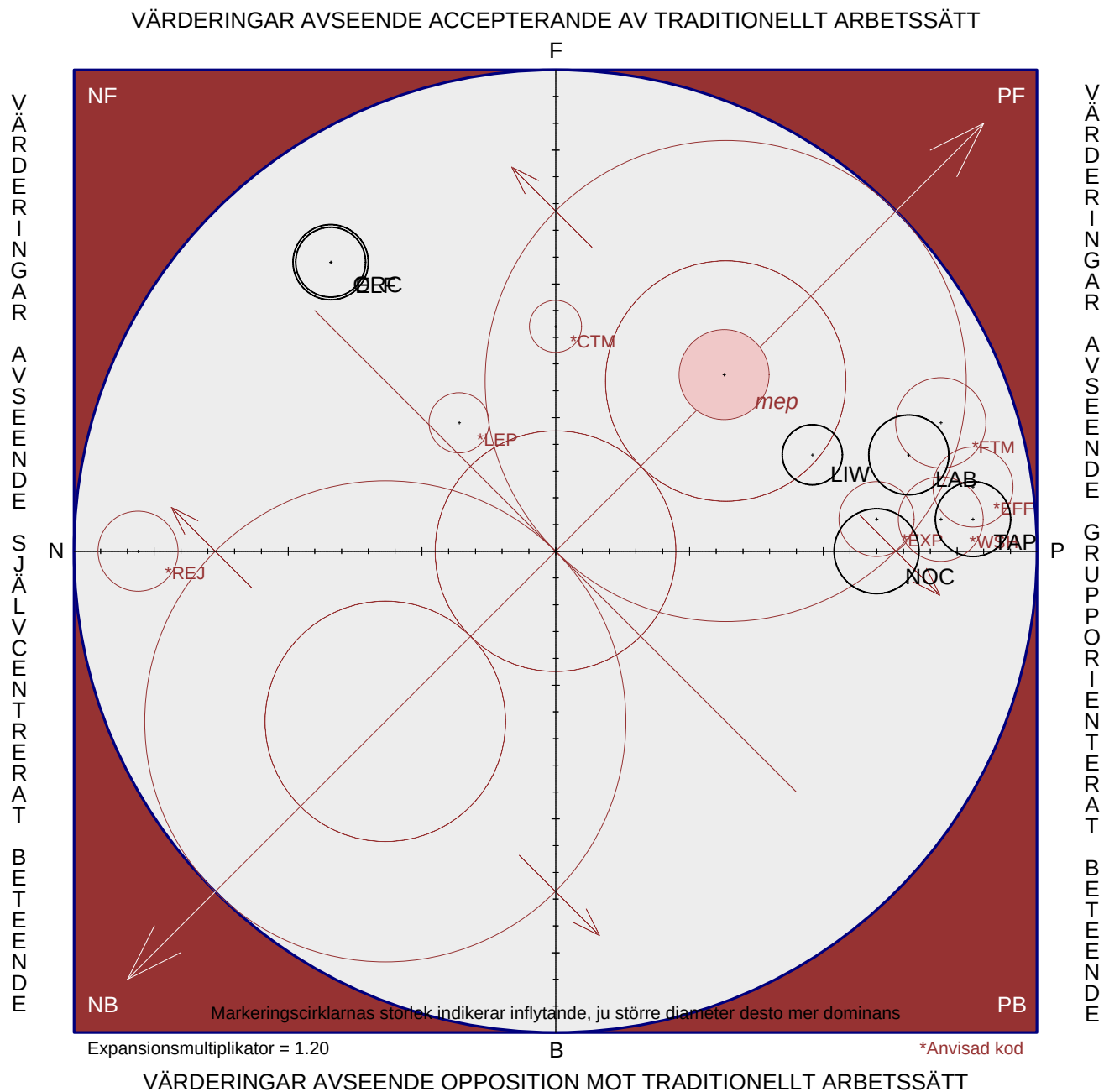
Följande fältdiagram visar den genomsnittliga positionen för varje *begrepp* eller *person*, baserat på de erhållna skattningarna.

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |      |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|------|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *FTM        | 3.0                              | U | 14.4 | P | 4.8  | F |
|                            | *WSH        | 2.0                              | U | 14.4 | P | 1.2  | F |
|                            | *EFF        | 1.0                              | U | 15.6 | P | 2.4  | F |
|                            | *REJ        | 1.0                              | U | 15.6 | N | 0.0  | F |
|                            | *EXP        | 0.0                              | U | 12.0 | P | 1.2  | F |
|                            | *LEP        | 3.0                              | D | 3.6  | N | 4.8  | F |
|                            | *CTM        | 5.0                              | D | 0.0  | P | 8.4  | F |
| Beskrivning<br>av Personer | <b>NOC</b>  | 2.0                              | U | 12.0 | P | 0.0  | F |
|                            | <b>LAB</b>  | 1.0                              | U | 13.2 | P | 3.6  | F |
|                            | <b>ELF</b>  | 0.0                              | U | 8.4  | N | 10.8 | F |
|                            | <b>TAP</b>  | 0.0                              | U | 15.6 | P | 1.2  | F |
|                            | <b>ORC</b>  | 1.0                              | D | 8.4  | N | 10.8 | F |
|                            | <b>LIW</b>  | 3.0                              | D | 9.6  | P | 3.6  | F |

\*Anvisad kod



Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 NOC

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: \*FTM

#### Allmän beskrivning

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

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

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

### Beskrivning av: \*EXP, \*EFF, och \*WSH

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

### Beskrivning av: \*REJ

#### Allmän beskrivning

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

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

### Beskrivning av: \*CTM

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet, självuppgiften, om så krävs.*

Gruppmedlemmar som får dessa skattningar tycks vanligen påtagligt ansträngda både beträffande en slags vördnadsfull undergivenhet och för att de knappast visar några känslor. De är tämligen avvisande, om något, och ofta i konflikt. De är försiktiga, uppgiftsorienterade och bekymrar sig om reaktioner hos de som tillhör auktoriteten. De arbetar ofta mycket hårt eller har ett repetitivt och tvångsmässigt sätt att närma sig sitt arbete och klargör ofta att de sliter ut sig själva för att göra auktoriteten nöjd.

## Beskrivning av: \*LEP

### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Självuppgifring - om så krävs - för att nå organisationens mål.*

Även om gruppmedlemskap nästan alltid fordrar någon självuppgifring, tycks gruppmedlemmar av detta slag frivilligt göra sig till martyrer och lägger stark betoning på självuppgifring till ytterlighet. Sådana personer arbetar hårt men så mycket att de tycks straffa sig själva. De är lydiga men uttrycker harm över att behöva vara lydiga. De erbjuder sig frivilligt att stå till tjänst men känner att de är utnyttjade. De känner sig beroende och maktlösa. De tenderar att känna sig överväldigade av självömkan och förtrytelse.

## Positionen för Personer som skattats av NOC

### Beskrivning av: NOC, LAB, och TAP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

### Beskrivning av: ORC, och ELF

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Sätta organisationens mål framför egna önskningar.*

Gruppmedlemmar med höga skattningar i den här riktningen visar troligen ett beteende, som är ihärdigt byråkratiskt, en genomträngande önskan att alltid ha rätt (även om sådana personer verkligen kan försöka att inte vara dominanta). Yrkande på återhållsamhet uppfattas ofta av andra som ett försök att göra sitt egna jag till ett framträdande exempel på förträfflighet. Man kan till den grad insistera på att vara perfekt att andra känner sig skyldiga eller blir sårade. Det är svårt att rekommendera eller att ha värderingsbaserad återhållsamhet som förebild, utan att ge intrycket av att man tror sig har rätt och att andra har fel. Det är nämligen det intryck som dessa gruppmedlemmar tenderar att ge.

### Beskrivning av: LIW

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Hängivenhet, trofasthet, tillit till människor man samarbetar med.*

Gruppmedlemmar av denna typ tenderar att vara snälla och vänliga, goda, praktiska, stabila och pålitliga. De tar sitt ansvar på allvar och är angelägna om att göra ett bra jobb. De önskar medverka till öppenhet, rättvisa och integritet både inom gruppen och mellan grupper. De är villiga att troget följa ledare, som representerar idealen av välvillig auktoritet, men de kandiderar inte till ledarrollen själva. De väntar sig att auktoriteten skall vara välvillig och i vissa fall kanske okritisk. De tenderar vanligen att förutsätta det bästa hos andra och att se de bästa sidorna.

Individuellt Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Baserat endast på skattningarna, gjorda av: ORC

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

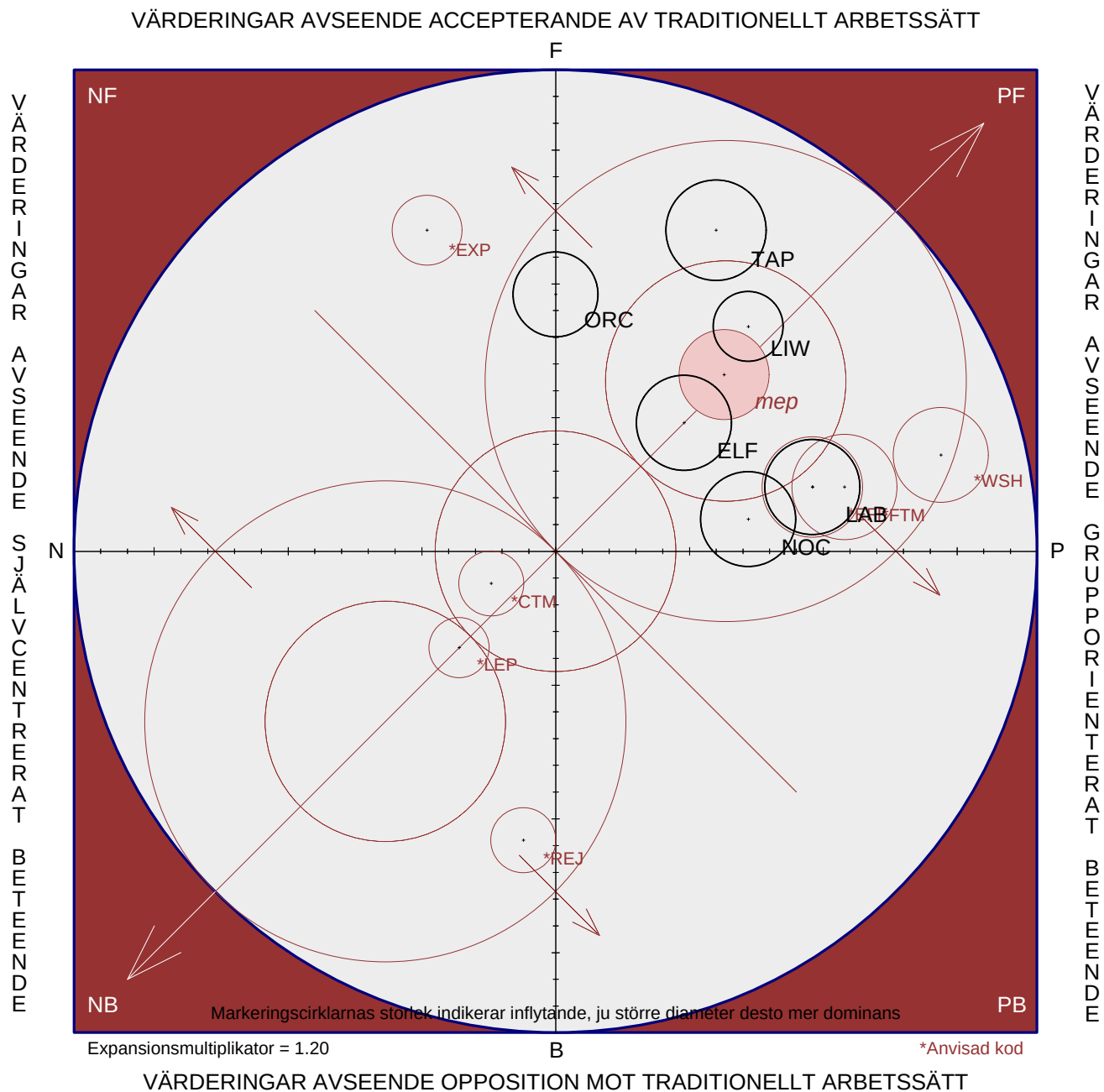
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |      |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|------|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *FTM        | 6.0                              | U | 10.8 | P | 2.4  | F |
|                            | *EFF        | 5.0                              | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|                            | *WSH        | 4.0                              | U | 14.4 | P | 3.6  | F |
|                            | *EXP        | 1.0                              | D | 4.8  | N | 12.0 | F |
|                            | *CTM        | 2.0                              | D | 2.4  | N | 1.2  | B |
|                            | *REJ        | 2.0                              | D | 1.2  | N | 10.8 | B |
|                            | *LEP        | 3.0                              | D | 3.6  | N | 3.6  | B |
| Beskrivning<br>av Personer | TAP         | 5.0                              | U | 6.0  | P | 12.0 | F |
|                            | LAB         | 4.0                              | U | 9.6  | P | 2.4  | F |
|                            | NOC         | 4.0                              | U | 7.2  | P | 1.2  | F |
|                            | ELF         | 4.0                              | U | 4.8  | P | 4.8  | F |
|                            | ORC         | 2.0                              | U | 0.0  | P | 9.6  | F |
|                            | LIW         | 1.0                              | D | 7.2  | P | 8.4  | F |

\*Anvisad kod

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 ORC

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: \*EFF, \*FTM, och \*WSH

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Popularitet och social framgång, lagarbete mot social solidaritet.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar visar aktivt, vänligt, utåtriktat socialt beteende. De tenderar att vara tillitsfulla och känna sig starkt delaktiga, de har styrka och förmåga att leda gruppen mot jämlikhetsmål och integrerat lagarbete. Vanligtvis har de emellertid mer intresse av att få sympati och beundran från en vänlig grupp än att strukturera och utföra gruppens krävande uppgifter. Deras aktivitet tenderar att vara "politisk" och "social" till naturen. De tenderar att dra till sig uppmärksamhet, att bli mycket omtyckta och är ofta

framgångsrika i "folkval" av olika slag. De kan vara mer "omtyckta" än en optimal ledare.

#### Beskrivning av: \*EXP

##### Allmän beskrivning

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

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

#### Beskrivning av: \*CTM

##### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Ge upp, icke-deltagande, dra sig undan.*

Beteendet som karakteriseras av denna värderingsståndpunkt är hämmat, inåtvänt, passivt och icke-meddelsamt. Personen visar nästan inget deltagande, föga fysisk rörelse, få icke-verbala tecken på intresse eller känsla, inget initiativ med tanke på vare sig uppgiften eller de sociala aktiviteterna i gruppen.

#### Beskrivning av: \*LEP

##### 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.

#### Beskrivning av: \*REJ

##### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Passivt negligera överordnad.*

Det centrala kännetecknet för detta slags beteende är att undvika att göra det som fordras eller önskas av auktoriteten men också att undvika tillrättavisning genom att vara så obemärkt eller passiv som möjligt. Ibland är rädsla för att misslyckas eller allmän ängslan över förmågan att utföra ett arbete tillfredsställande, den primära orsaken. Att tveka, backa ur, rodna och vända sig bort, är tecken på tillfälligt beteende i denna

riktning, det kan även finnas andra förklaringar, som även de hänger ihop med värderingar.

## Positionen för Personer som skattats av ORC

### Beskrivning av: NOC, och LAB

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Popularitet och social framgång, lagarbete mot social solidaritet.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar visar aktivt, vänligt, utåtriktat socialt beteende. De tenderar att vara tillitsfulla och känna sig starkt delaktiga, de har styrka och förmåga att leda gruppen mot jämlikhetsmål och integrerat lagarbete. Vanligtvis har de emellertid mer intresse av att få sympati och beundran från en vänlig grupp än att strukturera och utföra gruppens krävande uppgifter. Deras aktivitet tenderar att vara "politisk" och "social" till naturen. De tenderar att dra till sig uppmärksamhet, att bli mycket omtyckta och är ofta framgångsrika i "folkval" av olika slag. De kan vara mer "omtyckta" än en optimal ledare.

### Beskrivning av: ELF

#### 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: TAP

#### 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: LIW

### Allmän beskrivning

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

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

## Beskrivning av: ORC

### Allmän beskrivning

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

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

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

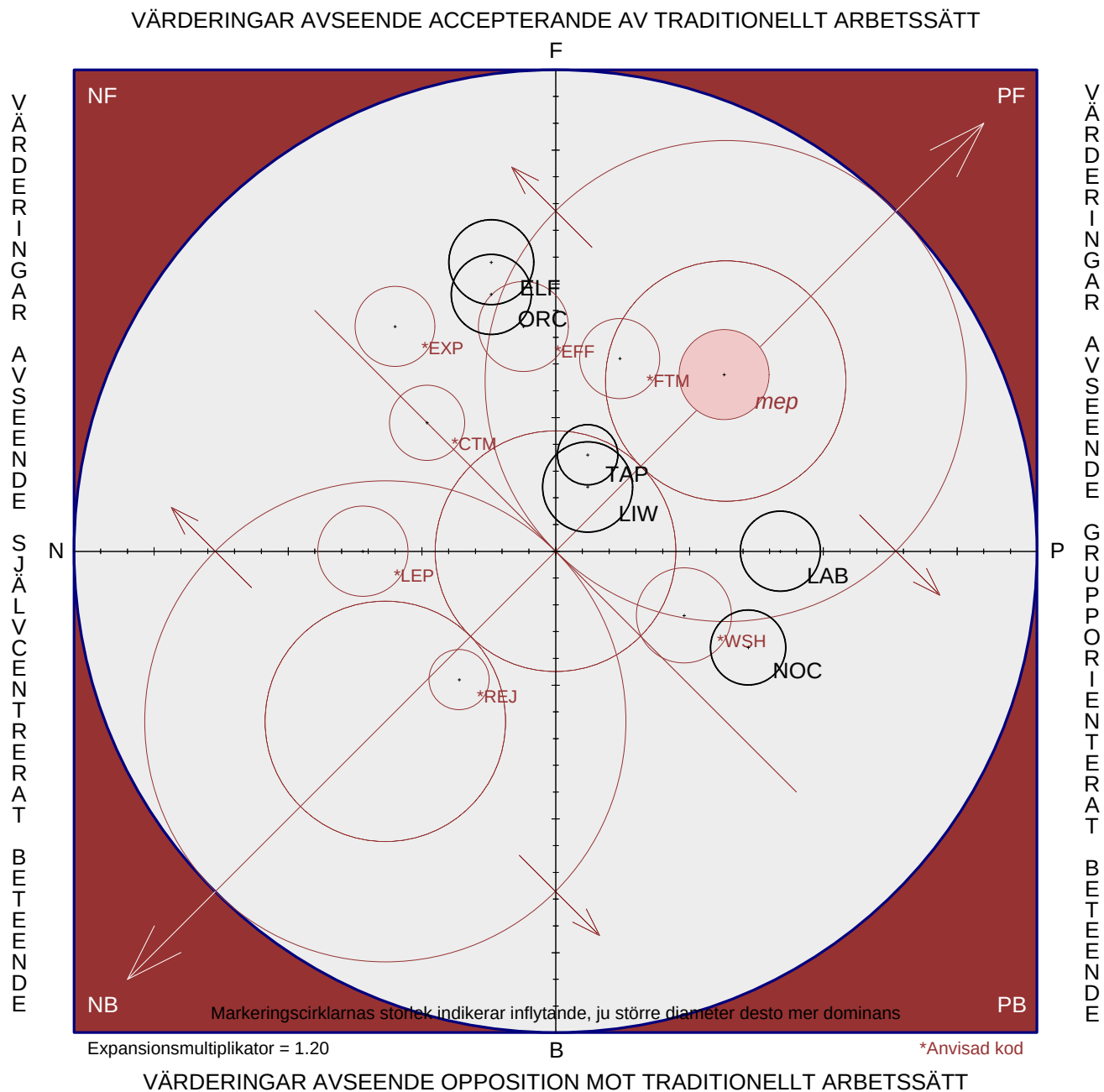
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |     |   |      |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|-----|---|------|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *WSH        | 4.0                              | U | 4.8 | P | 2.4  | B |
|                            | *EFF        | 3.0                              | U | 1.2 | N | 8.4  | F |
|                            | *LEP        | 3.0                              | U | 7.2 | N | 0.0  | F |
|                            | *EXP        | 1.0                              | U | 6.0 | N | 8.4  | F |
|                            | *FTM        | 1.0                              | U | 2.4 | P | 7.2  | F |
|                            | *CTM        | 0.0                              | U | 4.8 | N | 4.8  | F |
|                            | *REJ        | 3.0                              | D | 3.6 | N | 4.8  | B |
| Beskrivning<br>av Personer | LIW         | 3.0                              | U | 1.2 | P | 2.4  | F |
|                            | ELF         | 2.0                              | U | 2.4 | N | 10.8 | F |
|                            | LAB         | 1.0                              | U | 8.4 | P | 0.0  | F |
|                            | ORC         | 1.0                              | U | 2.4 | N | 9.6  | F |
|                            | NOC         | 0.0                              | U | 7.2 | P | 3.6  | B |
|                            | TAP         | 3.0                              | D | 1.2 | P | 3.6  | F |

\*Anvisad kod

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 ELF

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

### Beskrivning av: \*EFF

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Effektiv, stark, saklig ledning, att aktivt förstärka auktoritet.*

Dessa värderingar tenderar att hänföras till individer, som ofta befinner sig i formella ledarroller, de upplevs som bestämda, affärsmässiga, opersonliga och väcker ibland irritation. Relaterade egenskaper kan inkludera en tendens till att vara okänslig för individuella skillnader bland gruppmedlemmar, en preferens för att erhålla lojalitet från gruppmedlemmar hellre än sympati, en identifiering av det egna jaget med en rationell plan, en attityd att det finns ett "riktigt" och "korrekt" sätt att fullgöra de uppgifter som föreskrivits av auktoriteten (det

egna jaget eller en högre auktoritet), en hängivenhet åt exakt precisering av prestationsregler och en förväntan av totalt engagemang och effektivitet från gruppmedlemmarna.

#### Beskrivning av: \*LEP

##### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå emot andra och på ett hårdhudat sätt driva det man själv är övertygad om.*

Beteende av detta slag tycks vara despotiskt, aggressivt och hotande för andra grupp-medlemmar. Dominerande och aggressiva gruppmedlemmar känner oftast förakt för svaghet, känslighet och ömsinhet. De vill inte medge sådana tendenser hos sig själva och tenderar att förlöjliga och attackera andra, som är känsliga och tillitsfulla. De tror, att "den starkaste överlever" enligt "djungelns lag", att våld är nödvändigt för överlevnad och att de som är svaga och ömsinta förtjänar att "gallras bort".

#### Beskrivning av: \*WSH

##### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Ta hand om gruppmedlemmar som behöver stöd, ställa upp för andra.*

Personer av denna typ karakteriseras av en tendens till att ge andra känslöbetonat stöd genom ett beteende som är aktivt, underhållande, sällskapligt, glatt och varmhjärtat. De visar ofta omvårdnad och omsorg gentemot gruppmedlemmar, som är känslomässigt begränsade eller inte helt klarar av att utföra gruppens uppgift. Personer som visar ledarskap med denna inriktning ses ofta som goda föräldrar. De försöker att hålla den känslomässiga tonen i gruppen på den hjärtliga och vänliga nivån (eller åtminstone en stöttande atmosfär i en mer passiv och beroende underlydande grupp). De kan vara speciellt värdefulla när det gäller att hjälpa mindre mogna personer eller de som haft svåra erfarenheter av olika slag och som befinner sig i de tidigare stadierna av inläring, träning eller tillfrisknande.

#### Beskrivning av: \*FTM

##### 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.

### Beskrivning av: \*CTM, och \*EXP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Sätta organisationens mål framför egna önsknings.*

Gruppmedlemmar med höga skattningar i den här riktningen visar troligen ett beteende, som är ihärdigt byråkratiskt, en genomträngande önskan att alltid ha rätt (även om sådana personer verkligen kan försöka att inte vara dominanta). Yrkande på återhållsamhet uppfattas ofta av andra som ett försök att göra sitt egna jag till ett framträdande exempel på förträfflighet. Man kan till den grad insistera på att vara perfekt att andra känner sig skyldiga eller blir sårade. Det är svårt att rekommendera eller att ha värderingsbaserad återhållsamhet som förebild, utan att ge intrycket av att man tror sig har rätt och att andra har fel. Det är nämligen det intryck som dessa gruppmedlemmar tenderar att ge.

### 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 ELF

### Beskrivning av: LIW

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Personlig dominans, inflytande och makt, individuell ekonomisk framgång.*

Gruppmedlemmar som uppfattas på detta sätt kan önska, att andra visar respekt för och beundrar dem. De kan prata en hel del om sig själva eller om individer eller grupper i maktpositioner och associerar sig själva med mäktiga människor, när så är möjligt. De kan prata om ägodelar för att göra intryck på andra och framhäva att de själva har hög status och makt. De kan visa ett uppslukande intresse för sin egen fysiska styrka, aktivitet, uthållighet etc., eller för stora rikedomar, kraftfull modern teknologi, vapen eller symboler för nationell storhet, prakt och oövervinnlighet. De kan visa en stark önskan att besegra andra, att vara "nummer ett". De kan vara mycket aktiva och dominanta på ett fysiskt sätt, prata mycket, ignorera och avbryta andra.

### Beskrivning av: LAB

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Jämlikhet, demokratiskt deltagande i beslut, social idealism, samarbete.*

Personer som skattas på detta sätt tenderar att vara tillitsfulla och vänliga utan att vara dominanta, relatera på ett bra sätt till andra människor och psykologiskt välanpassade. De är lätta att samtala med, de har en behaglig balans mellan att tala och att lyssna. De har vanligtvis kapacitet till och är redo för allvarliga diskussioner, de är lojala och fördomsfria men deras naturliga inriktning är främst att främja tillfredsställande relationer med andra, snarare än att föra intellektuella diskussioner eller uppfylla de krav uppgiften ställer.

### Beskrivning av: ORC, och ELF

#### Allmän beskrivning

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

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

## Beskrivning av: NOC

### Allmän beskrivning

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

Dessa gruppmedlemmar visar sig ha ett stort värde när det gäller tillgivenhet och omtäckthet. De reagerar så smidigt och positivt att de lockar skämt och uttryck av vänskaplighet från andra. De tenderar att bilda parrelationer eller att bli en del av en vänskapsgrupp inom vilken de får det speciella stöd de behöver. En sådan grupp kan emellertid tendera att vara sluten i sig själv och sakna uppgiftsorientering. Gruppmedlemmarna är generösa med känslomässigt stöd och värme. Önskan att få och ge stöd kan vara så stark i några fall, att den leder till en allmän identifiering med underprivilegierade människor av olika slag och till en önskan att hjälpa. I en del fall äger denna önskan till största delen rum i tankarna och leder inte till någon konkret handling.

## Beskrivning av: TAP

### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Ge upp, icke-deltagande, dra sig undan.*

Beteendet som karakteriseras av denna värderingsståndpunkt är hämmat, inåtvänt, passivt och icke-meddelsamt. Personen visar nästan inget deltagande, föga fysisk rörelse, få icke-verbala tecken på intresse eller känsla, inget initiativ med tanke på vare sig uppgiften eller de sociala aktiviteterna i gruppen.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

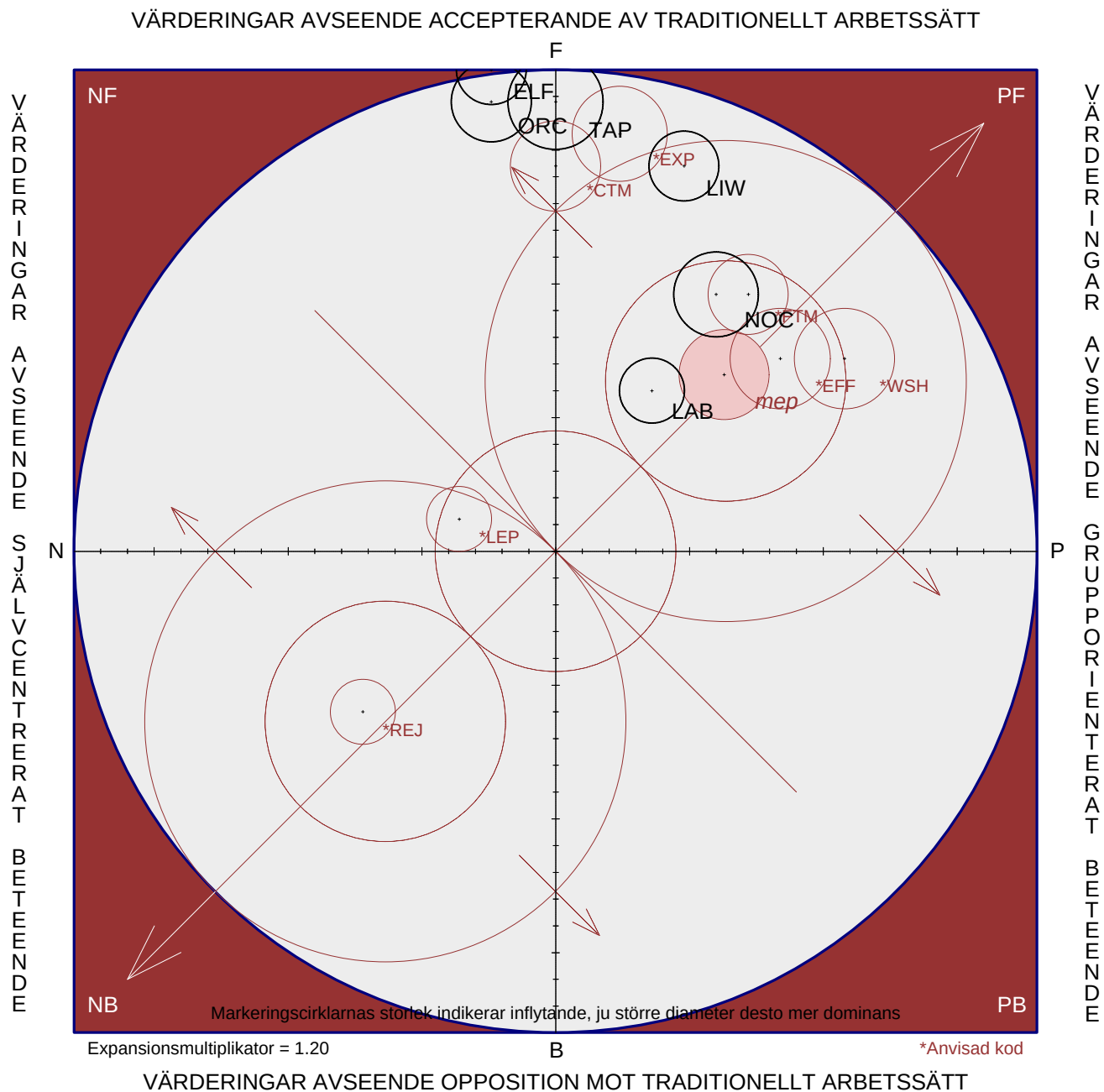
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |      |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|------|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *EFF        | 5.0                              | U | 8.4  | P | 7.2  | F |
|                            | *WSH        | 5.0                              | U | 10.8 | P | 7.2  | F |
|                            | *EXP        | 4.0                              | U | 2.4  | P | 15.6 | F |
|                            | *CTM        | 3.0                              | U | 0.0  | P | 14.4 | F |
|                            | *FTM        | 1.0                              | U | 7.2  | P | 9.6  | F |
|                            | *LEP        | 2.0                              | D | 3.6  | N | 1.2  | F |
|                            | *REJ        | 2.0                              | D | 7.2  | N | 6.0  | B |
| Beskrivning<br>av Personer | TAP         | 4.0                              | U | 0.0  | P | 16.8 | F |
|                            | NOC         | 2.0                              | U | 6.0  | P | 9.6  | F |
|                            | ORC         | 1.0                              | U | 2.4  | N | 16.8 | F |
|                            | ELF         | 1.0                              | D | 2.4  | N | 18.0 | F |
|                            | LIW         | 1.0                              | D | 4.8  | P | 14.4 | F |
|                            | LAB         | 2.0                              | D | 3.6  | P | 6.0  | F |

\*Anvisad kod

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 TAP

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

#### Allmän beskrivning

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

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

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

### Beskrivning av: \*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: *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.

### Beskrivning av: \*CTM

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Effektiv, stark, saklig ledning, att aktivt förstärka auktoritet.*

Dessa värderingar tenderar att hänföras till individer, som ofta befinner sig i formella ledarroller, de upplevs som bestämda, affärsmässiga, opersonliga och väcker ibland irritation. Relaterade egenskaper kan inkludera en tendens till att vara okänslig för individuella skillnader bland gruppmedlemmar, en preferens för att erhålla lojalitet från gruppmedlemmar hellre än sympati, en identifiering av det egna jaget med en rationell plan, en attityd att det finns ett "riktigt" och "korrekt" sätt att fullgöra de uppgifter som föreskrivits av auktoriteten (det egna jaget eller en högre auktoritet), en hängivenhet åt exakt precisering av prestationsregler och en förväntan av totalt engagemang och effektivitet från gruppmedlemmarna.

### Beskrivning av: \*FTM

#### Allmän beskrivning

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

Gruppmedlemmar som skattas på detta sätt har en särskild balans när det gäller värderingar, en balans som är strategisk i främjandet av lagarbete. De visar vanligtvis ingen överdrift av varken dominans eller undergivenhet. De betonar uppgiftskrav och behov av gruppintegration ungefär lika. De visar ofta en osjälvisk omsorg inte bara för gruppmedlemmar i laget eller i gruppen utan också för andra individers och 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: \*LEP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Ge upp, icke-deltagande, dra sig undan.*

Beteendet som karakteriseras av denna värderingsståndpunkt är hämmat, inåtvänt, passivt och icke-meddelsamt. Personen visar nästan inget deltagande, föga fysisk rörelse, få icke-verbala tecken på intresse eller känsla, inget initiativ med tanke på vare sig uppgiften eller de sociala aktiviteterna 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 TAP

### Beskrivning av: TAP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Effektiv, stark, saklig ledning, att aktivt förstärka auktoritet.*

Dessa värderingar tenderar att hänföras till individer, som ofta befinner sig i formella ledarroller, de upplevs som bestämda, affärsmässiga, opersonliga och väcker ibland irritation. Relaterade egenskaper kan inkludera en tendens till att vara okänslig för individuella skillnader bland gruppmedlemmar, en preferens för att erhålla lojalitet från gruppmedlemmar hellre än sympati, en identifiering av det egna jaget med en rationell plan, en attityd att det finns ett "riktigt" och "korrekt" sätt att fullgöra de uppgifter som föreskrivits av auktoriteten (det egna jaget eller en högre auktoritet), en hängivenhet åt exakt precisering av prestationsregler och en förväntan av totalt engagemang och effektivitet från gruppmedlemmarna.

### Beskrivning av: NOC, och LIW

#### 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.

### Beskrivning av: ORC, och ELF

#### Allmän beskrivning

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

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

## Beskrivning av: LAB

### Allmän beskrivning

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

Gruppmedlemmar av denna typ är vanligtvis mer intresserade av de speciella, tekniska aspekterna av gruppens uppgift, som de är ansvariga för än av relationer med andra. De tenderar att vara undergivna, de tycker varken om att behöva ägna uppmärksamhet åt makt-och auktoritetsproblem eller att ägna uppmärksamhet åt att behålla vänskapliga relationer. De tenderar att vara opersonliga, icke-emotionella och har inte sinne för humor. Emellertid arbetar de ofta mycket effektivt inom det uppgiftsområde som de koncentrerar sig på.

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

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

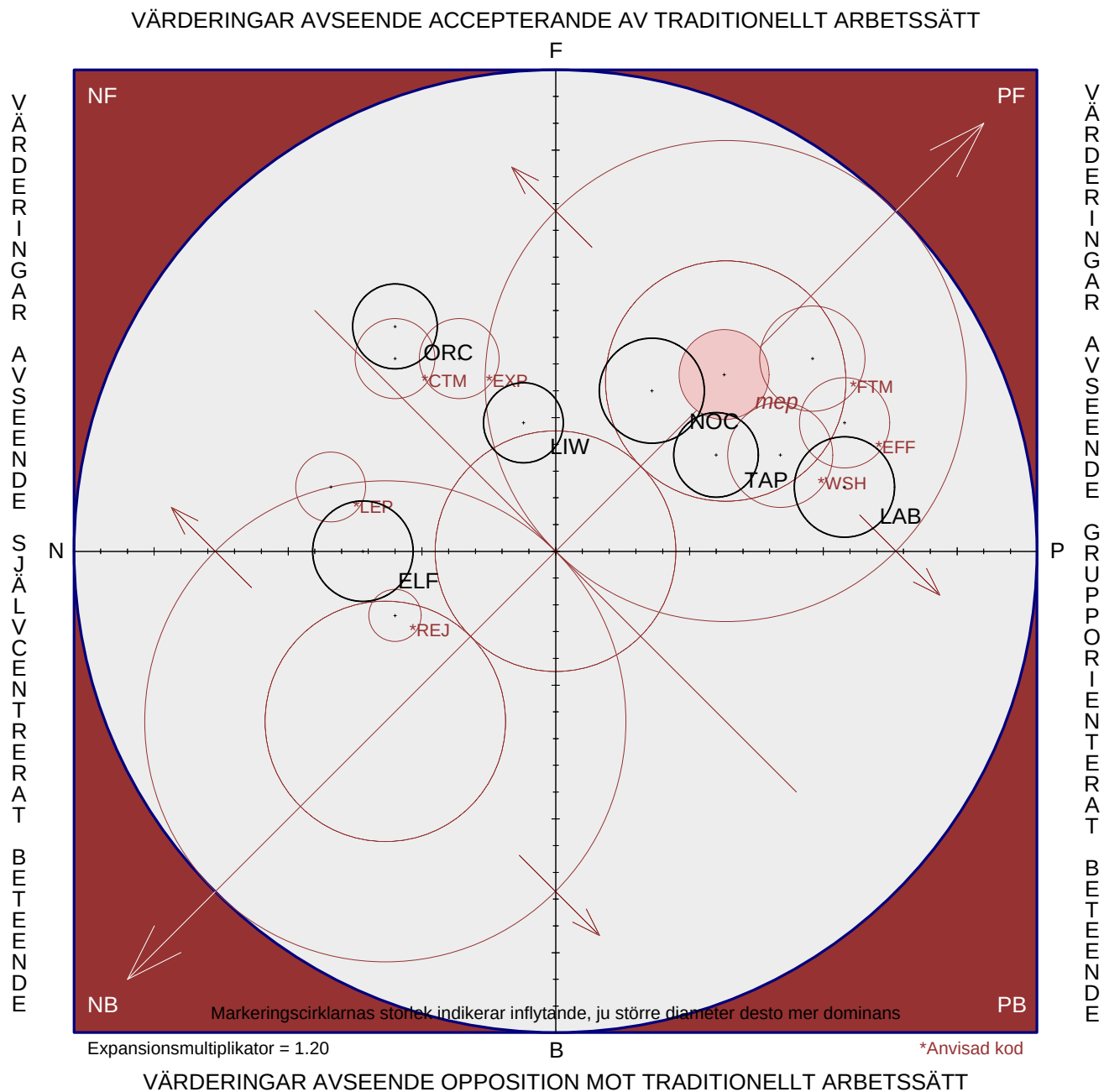
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

|                            | Kod<br>Namn | Slutlig Position för Markeringen |   |      |   |     |   |
|----------------------------|-------------|----------------------------------|---|------|---|-----|---|
| Beskrivning<br>av Begrepp  | *FTM        | 6.0                              | U | 9.6  | P | 7.2 | F |
|                            | *WSH        | 6.0                              | U | 8.4  | P | 3.6 | F |
|                            | *EFF        | 3.0                              | U | 10.8 | P | 4.8 | F |
|                            | *CTM        | 1.0                              | U | 6.0  | N | 7.2 | F |
|                            | *EXP        | 1.0                              | U | 3.6  | N | 7.2 | F |
|                            | *LEP        | 1.0                              | D | 8.4  | N | 2.4 | F |
|                            | *REJ        | 5.0                              | D | 6.0  | N | 2.4 | B |
| Beskrivning<br>av Personer | <b>NOC</b>  | 6.0                              | U | 3.6  | P | 6.0 | F |
|                            | <b>LAB</b>  | 5.0                              | U | 10.8 | P | 2.4 | F |
|                            | <b>ELF</b>  | 5.0                              | U | 7.2  | N | 0.0 | F |
|                            | <b>ORC</b>  | 2.0                              | U | 6.0  | N | 8.4 | F |
|                            | <b>TAP</b>  | 2.0                              | U | 6.0  | P | 3.6 | F |
|                            | <b>LIW</b>  | 1.0                              | U | 1.2  | N | 4.8 | F |

\*Anvisad kod

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
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 LIW

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, 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.

### 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: \*CTM, och \*EXP

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Sätta organisationens mål framför egna önskningar.*

Gruppmedlemmar med höga skattningar i den här riktningen visar troligen ett beteende, som är ihärdigt byråkratiskt, en genomträngande önskan att alltid ha rätt (även om sådana personer verkligen kan försöka att inte vara dominant). Yrkande på återhållsamhet uppfattas ofta av andra som ett försök att göra sitt egna jag till ett framträdande exempel på förträfflighet. Man kan till den grad insistera på att vara perfekt att andra känner sig skyldiga eller blir sårade. Det är svårt att rekommendera eller att ha värderingsbaserad återhållsamhet som förebild, utan att ge intrycket av att man tror sig ha rätt och att andra har fel. Det är nämligen det intryck som dessa gruppmedlemmar tenderar att ge.

### Beskrivning av: \*LEP

#### Allmän beskrivning

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

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

## Beskrivning av: \*REJ

### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå sin egen väg, inte bry sig om vad andra tycker.*

Beteendet hos denna typ av gruppmedlemmar tenderar att vara inåtvänt, kyligt, nedstämt, sorgset och bittert. Ett sätt att handskas med brist på popularitet eller förlust av popularitet är att förkasta populariteten som icke önskvärd (sura rönnbär). Attityder av detta slag kan omfatta en tendens att nedvärdera betydelsen av fysisk dragningskraft, samt att ogilla och undvika alla slags beteenden, som skulle kunna uppfattas som ett mål att förbättra social status eller personlig tillgänglighet som t.ex. att skaffa attraktiva kläder, bil, hus eller andra ägodelar, som kan höra ihop med popularitet. Tvärtom kan personen göra saker för att förnedra det egna jaget eller för att göra det egna jaget oattraktivt. Emellertid kan "sura rönnbär" vara en för enkel förklaring. Mer information behövs.

## Positionen för Personer som skattats av LIW

### Beskrivning av: LAB

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Popularitet och social framgång, lagarbete mot social solidaritet.*

Gruppmedlemmar med dessa värderingar visar aktivt, vänligt, utåtriktat socialt beteende. De tenderar att vara tillitsfulla och känna sig starkt delaktiga, de har styrka och förmåga att leda gruppen mot jämlikhetsmål och integrerat lagarbete. Vanligtvis har de emellertid mer intresse av att få sympati och beundran från en vänlig grupp än att strukturera och utföra gruppens krävande uppgifter. Deras aktivitet tenderar att vara "politisk" och "social" till naturen. De tenderar att dra till sig uppmärksamhet, att bli mycket omtyckta och är ofta framgångsrika i "folkval" av olika slag. De kan vara mer "omtyckta" än en optimal ledare.

### Beskrivning av: NOC

#### 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: ELF

#### Allmän beskrivning

De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Gå emot andra och på ett hårdhudat sätt driva det man själv är övertygad om.*

Beteende av detta slag tycks vara despotiskt, aggressivt och hotande för andra grupp-medlemmar. Dominerande och aggressiva gruppmedlemmar känner oftast förakt för svaghet, känslighet och ömsinhet. De vill inte medge sådana tendenser hos sig själva och tenderar att förlöjliga och attackera andra, som är känsliga och tillitsfulla. De tror, att "den starkaste överlever" enligt "djungelns lag", att våld är nödvändigt för överlevnad och att de som är svaga och ömsinta förtjänar att "gallras bort".

## Beskrivning av: TAP

### 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.

## Beskrivning av: LIW

### Allmän beskrivning

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

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

## Beskrivning av: ORC

### Allmän beskrivning

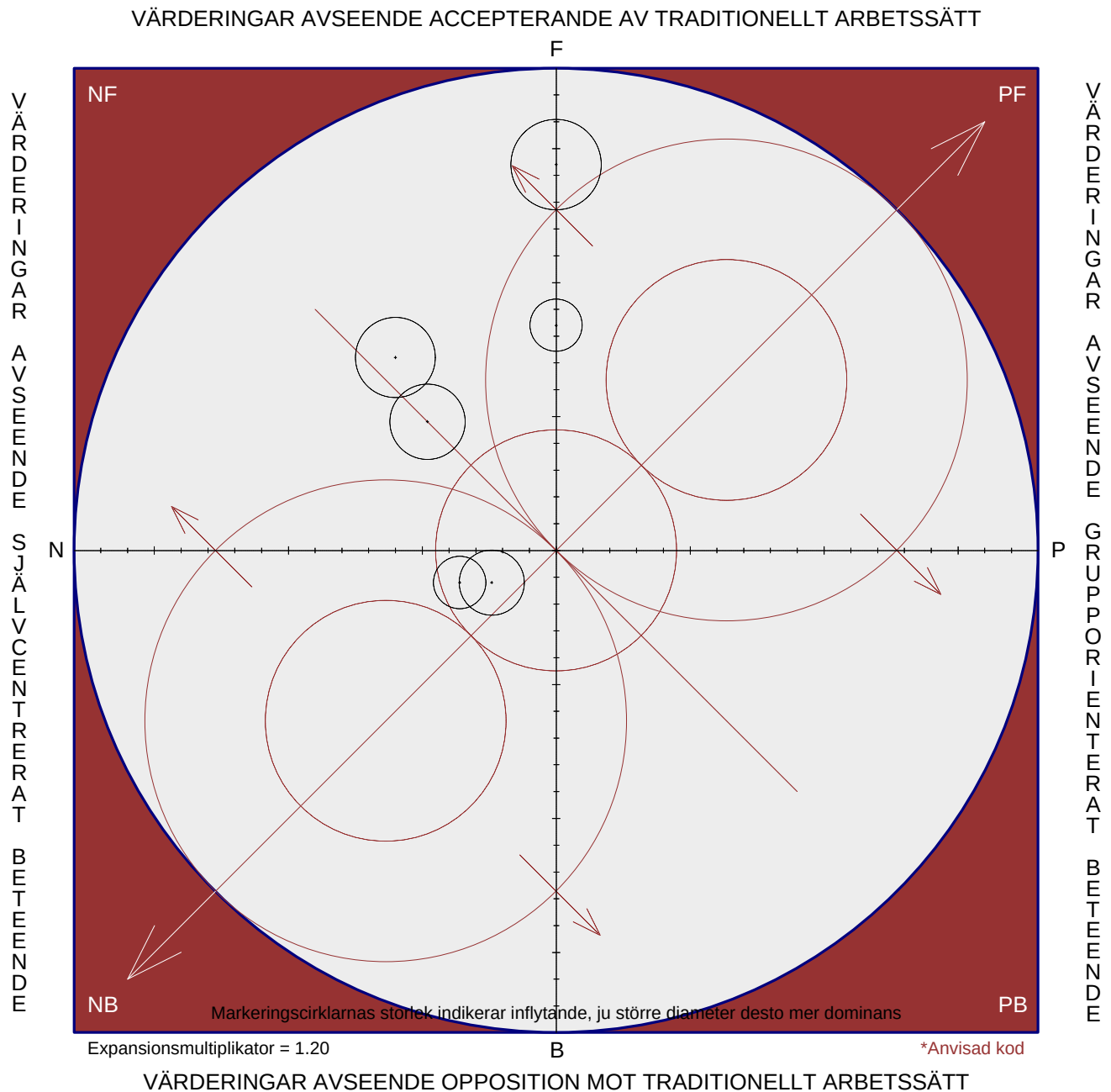
De som skattat tycks ha upplevt följande värderingar som mest karakteristiska: *Sätta organisationens mål framför egna önskningar.*

Gruppmedlemmar med höga skattningar i den här riktningen visar troligen ett beteende, som är ihärdigt byråkratiskt, en genomträngande önskan att alltid ha rätt (även om sådana personer verkligen kan försöka att inte vara dominanta). Yrkande på återhållsamhet uppfattas ofta av andra som ett försök att göra sitt egna jag till ett framträdande exempel på förträfflighet. Man kan till den grad insistera på att vara perfekt att andra känner sig skyldiga eller blir sårade. Det är svårt att rekommendera eller att ha värderingsbaserad återhållsamhet som förebild, utan att ge intrycket av att man tror sig har rätt och att andra har fel. Det är nämligen det intryck som dessa gruppmedlemmar tenderar att ge.

Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*CTM

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



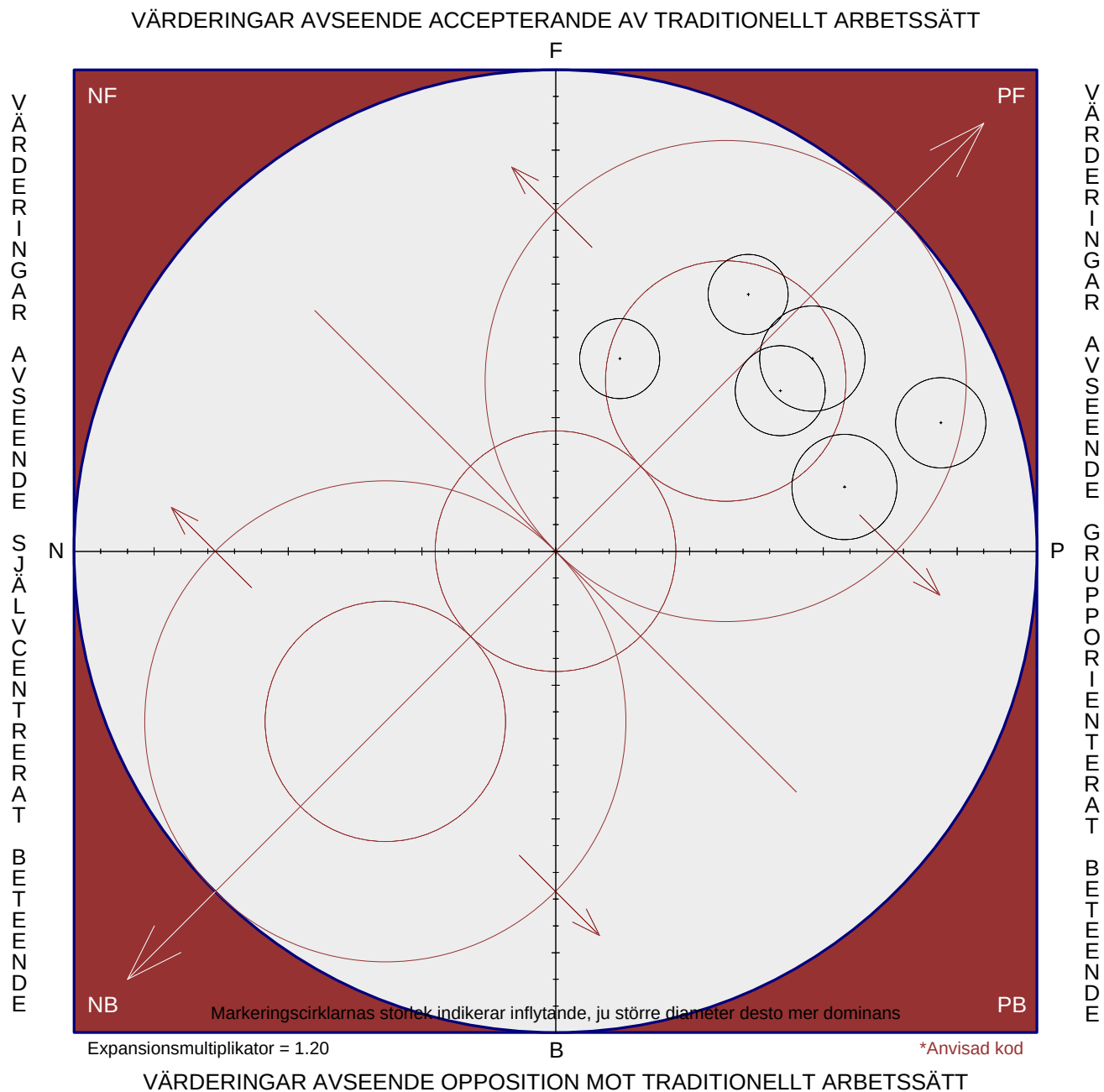
Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*FTM

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



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

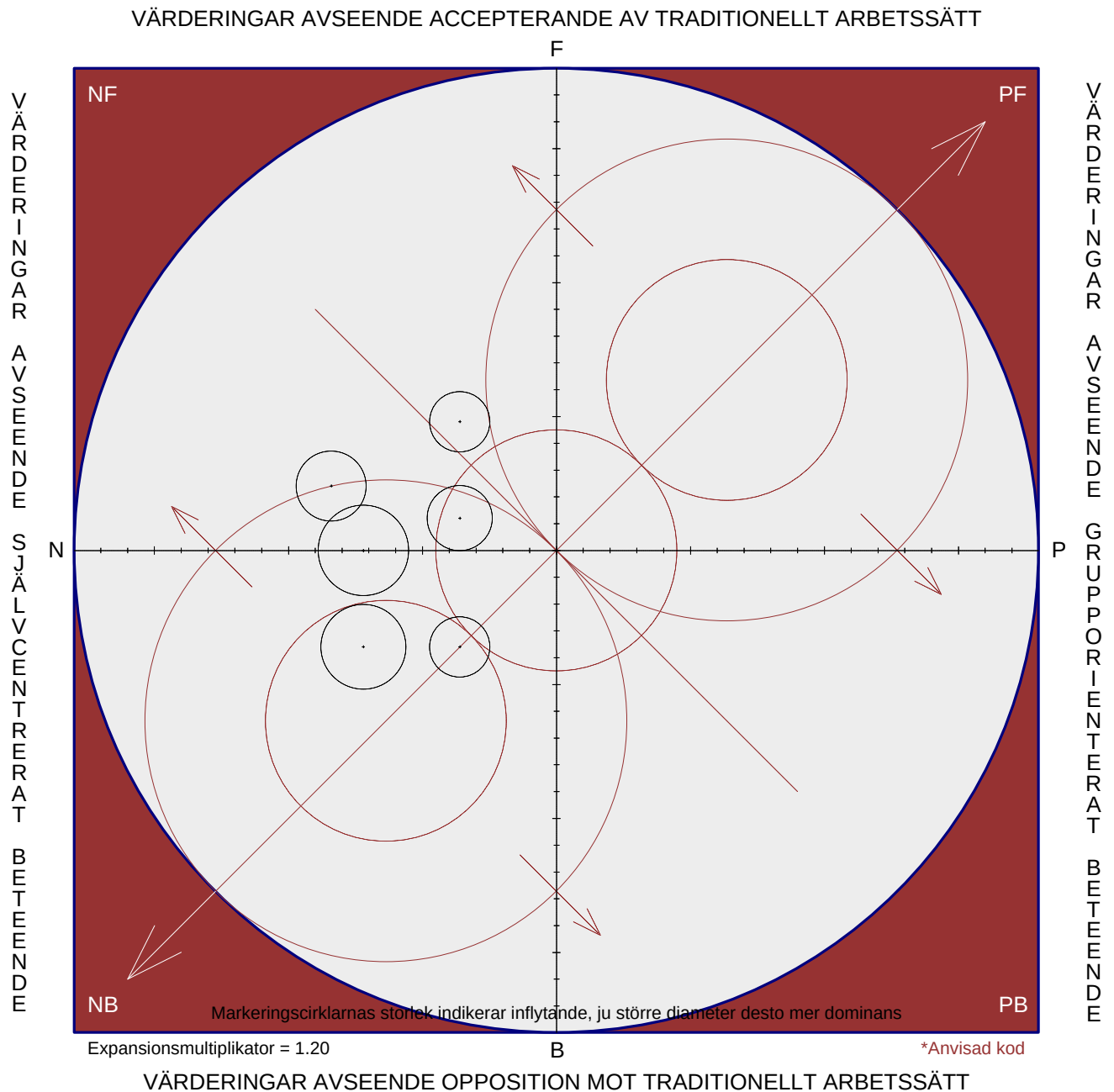
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*LEP

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

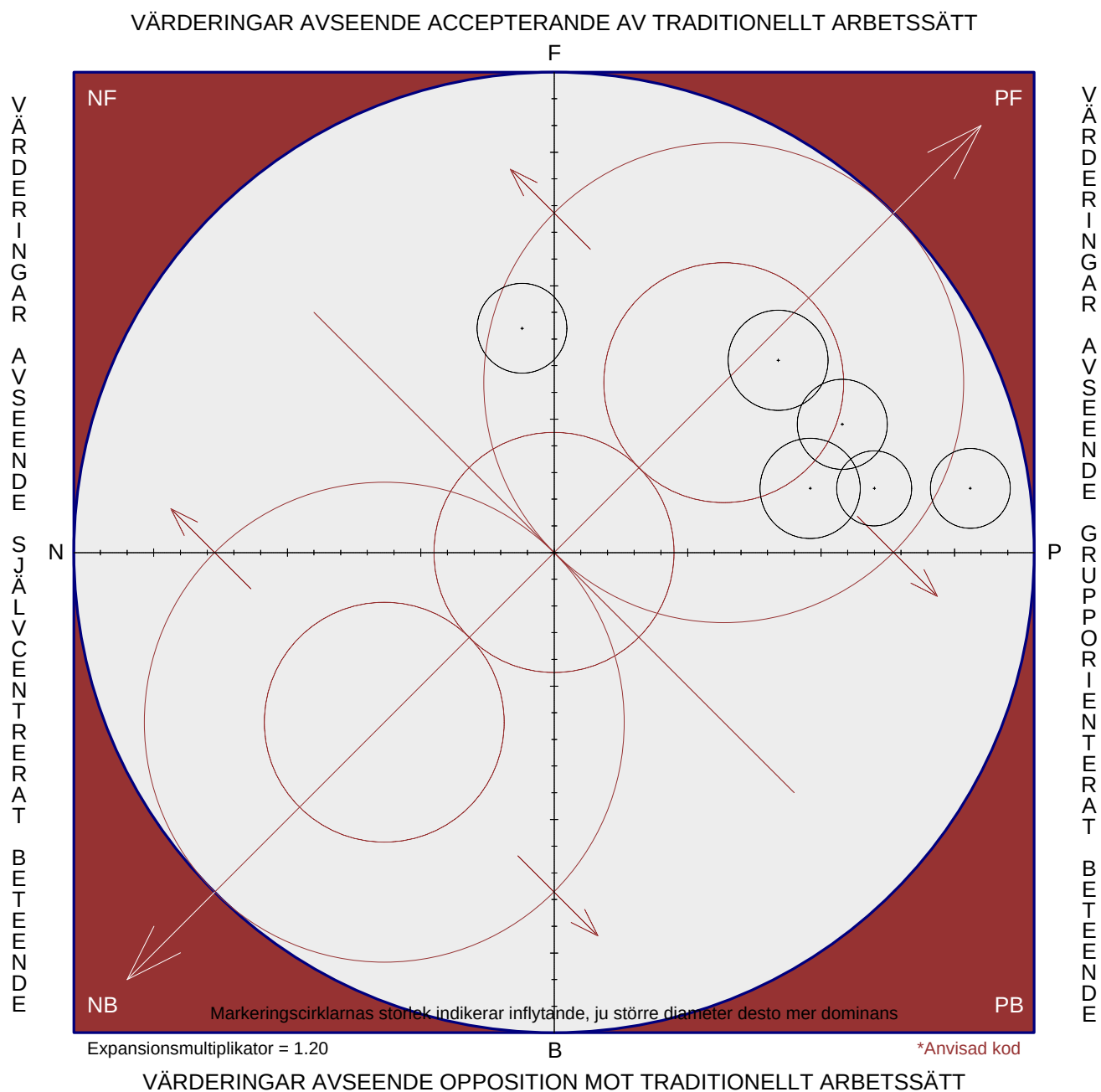
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*EFF

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

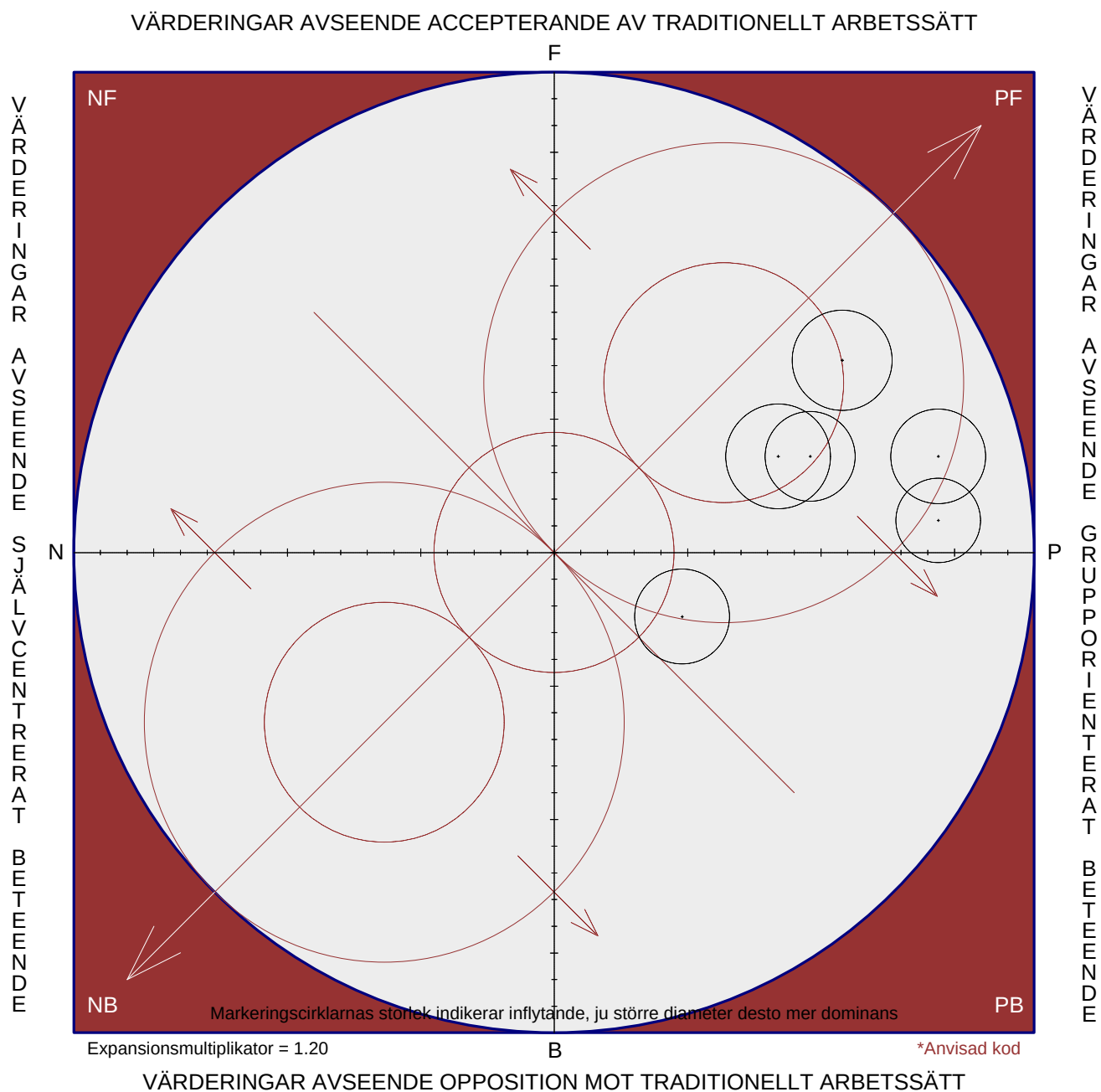
Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningsarna gjorda på \*WSH

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

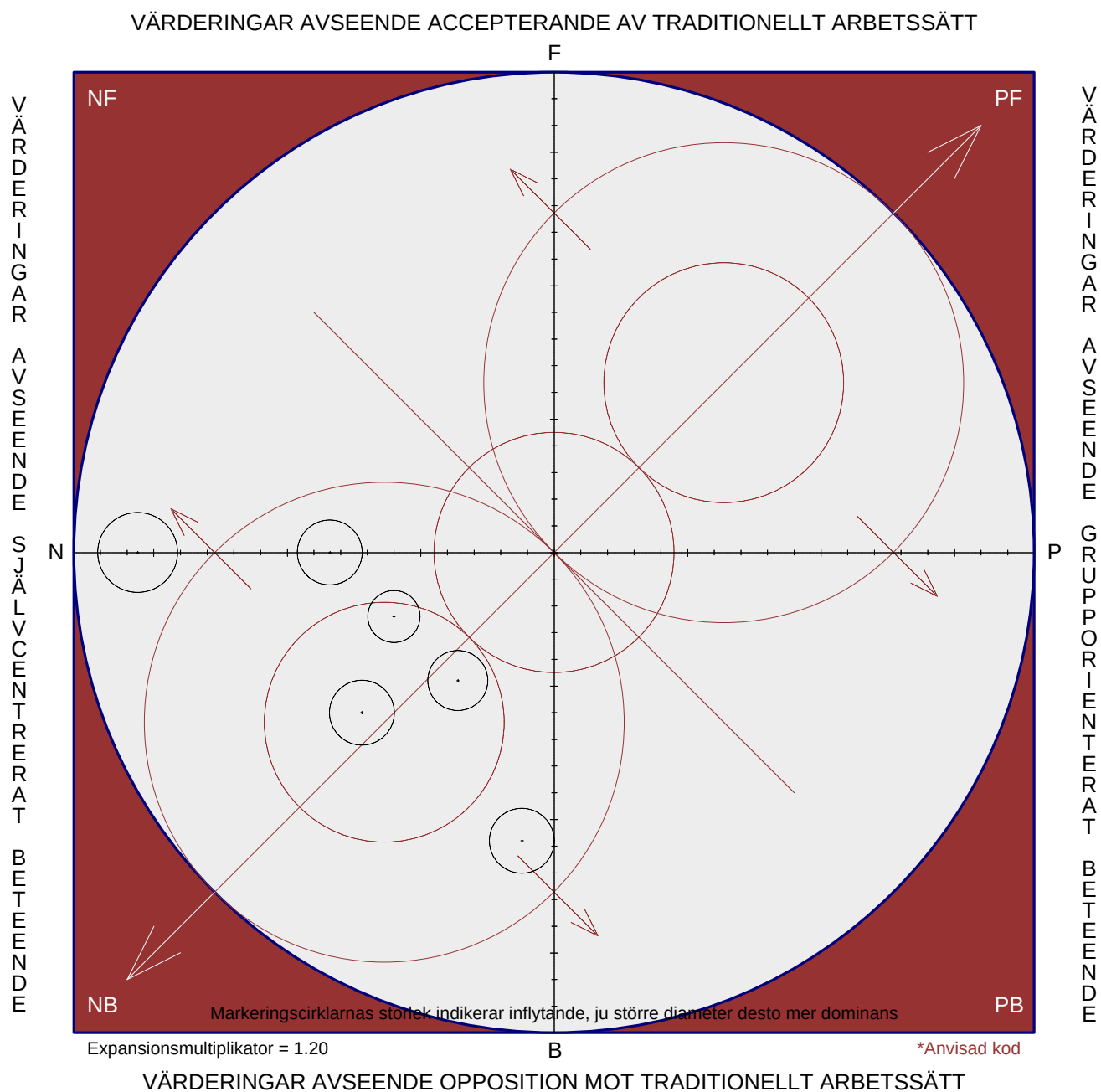


Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*REJ

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Scatterplot Fältdiagram  
Individens och organisationers Värderingar  
Fördelning av de individuella skattningarna gjorda på \*EXP

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Team  
Optimering av lagets prestationer  
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

