

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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Rapport avseende: Sample Group 1

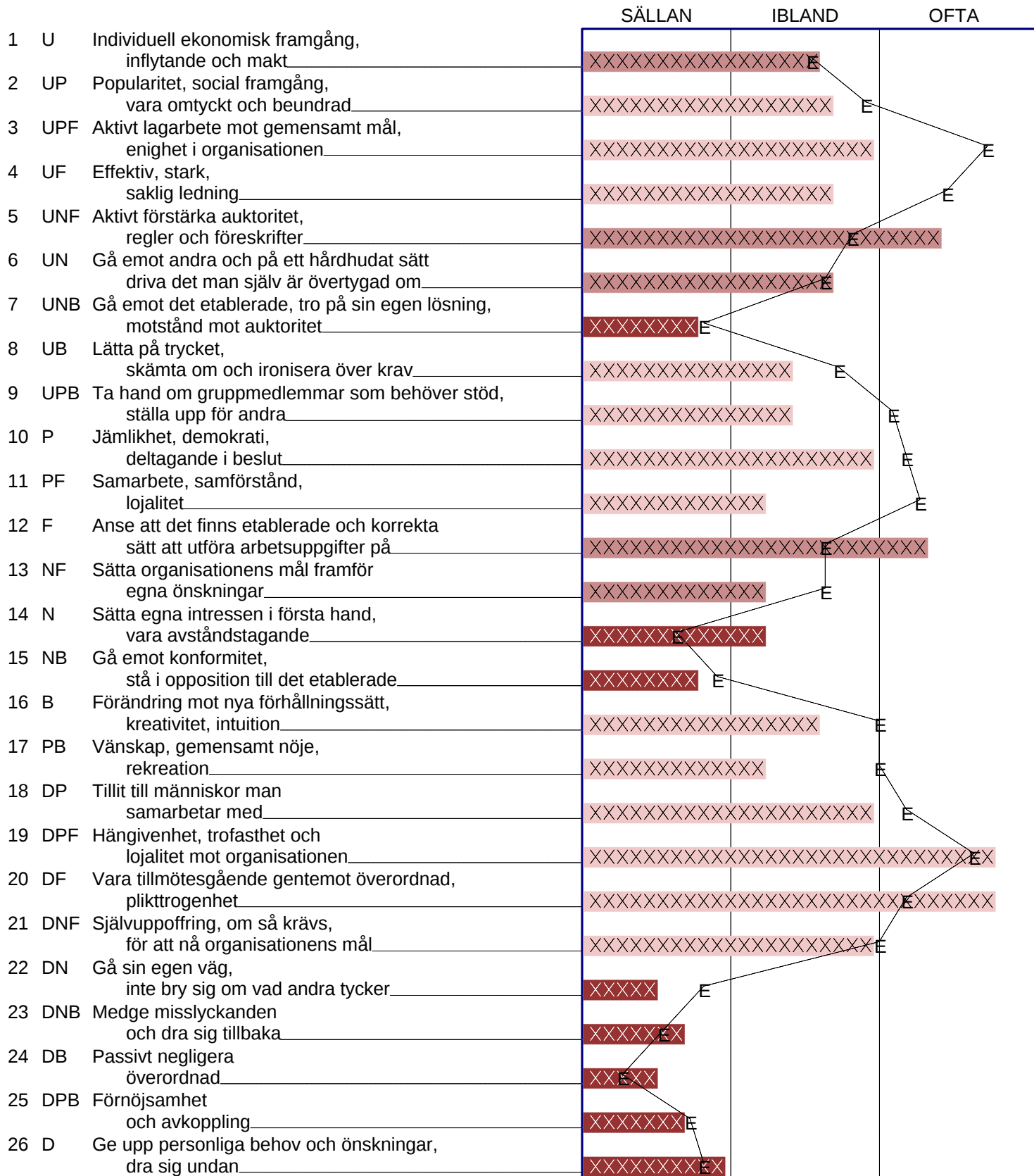
Typ: F

Slutlig position: 1.3U 2.9P 7.6F

Den som skattar: 10

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Stapeldiagramsoversikt: *CRI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Bales-Rapport för Stapeldiagram: *CRI

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

Värderingar som Bidrar till Effektivt Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

18 DP Tillit till människor man samarbetar med (nära)

Det är inte lätt att bara "bestämma sig" för att lita på andra—vare sig i ett team, en grupp eller i den större organisationen. Det beror på om medlemmarna de facto har visat att de är pålitliga. Din grupp eller organisation tycks ha denna viktiga tillit till varandra som är så nödvändig för gruppsolidariteten. Medlemmarna kanske inte pratar så mycket om den men skattningarna tyder på att den finns och bedöms vara väsentlig.

Fråga: Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?

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

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

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

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

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

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

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (överbetona)

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

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

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

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

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

Om dessa attityder saknas på något ställe i organisationen måste man kanske hjälpa till att skapa nya attityder. Vissa arbetsuppgifter i en grupp kanske behöver omdefinieras eller omarbetas för att de ska kunna utföras framgångsrikt; det kanske behövs mer träning; medlemmarna i vissa grupper kanske behöver mer tid på sig för att lära känna och uppskatta varandra. Men framför allt måste de ha en

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

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.

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.

11 PF Samarbete, samförstånd, lojalitet (underbetona)

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

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

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

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

Det kan finnas en rad olika skäl till att man är negativ till förändringar. 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 hela gruppen eller till och med hela organisationen i form av förändringar av den egna rollen, förändrade relationer till vissa personer, och även förändrade föremål för aggression.

Förutom detta är det svårt att bedöma kreativitet. En del människor som får höga skattningspoäng för kreativitet uppfattas inte som kreativa av andra. Sann kreativitet och nya och effektivare förhållningssätt är svåra att uppnå.

Allt detta kan vara orsaken till låga skattningsvärden för förändringsbenägenhet. 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.

Detta dilemma kanske inte enkelt kan lösas på pappret. Förändringsprocessen kan underlättas om förändringarna sker successivt. Hela gruppen, ibland hela organisationen, måste emellertid vara med och ta ställning till förändringsförslag eftersom alla kommer att påverkas. Forskning har visat att fördelarna med ett gemensamt gruppbeslut i stället för ett unilateralt beslut vanligen är 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 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.

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda

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

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

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

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

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

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

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

Alla grupper och organisation lever och kämpar i viss utsträckning med en något ostadig balans mellan en önskan att behålla etablerade arbetssätt och en önskan att förändra (se 16 B kontra 12 F). Ett pendlande fram och tillbaka mellan dessa två poler är naturligt eftersom både externa och interna förhållanden i gruppen eller organisationen ständigt förändras. Problem kan uppstå om endera värderingen blir överbetonad och rigid.

Om båda värderingarna betonas högt kan det tyda på en öppen konflikt i gruppen eller i varje fall på ett tillstånd av oro och förvirring. Om polariseringen trappas upp får den antagligen karaktären av "auktoritetsanhängare" mot "antiauktoritetsanhängare" och kan bli utgångspunkten för många andra konflikter i gruppen.

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

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

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

belöningsnivån för gruppmedlemmarna är för låg och det är ett problem som måste lösas separat.

Det är farligt för en grupp, och speciellt för en hel organisation, att bli alltför beroende av personliga uppoffringar under längre perioder eftersom, även med de bästa förutsättning i början, livskvalitén och den allmänna belöningsnivån i att tillhöra gruppen undermineras tills dess att man inte längre är beredd till ytterligare uppoffringar. Resultatet kan bli att man blir extra ovillig att avstå från individuella önskningar.

Ett generellt råd, om det går att ge något sådant, är att förbättra den allmänna situationen för gruppen eller organisationen.

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Rapport avseende: Sample Group 2

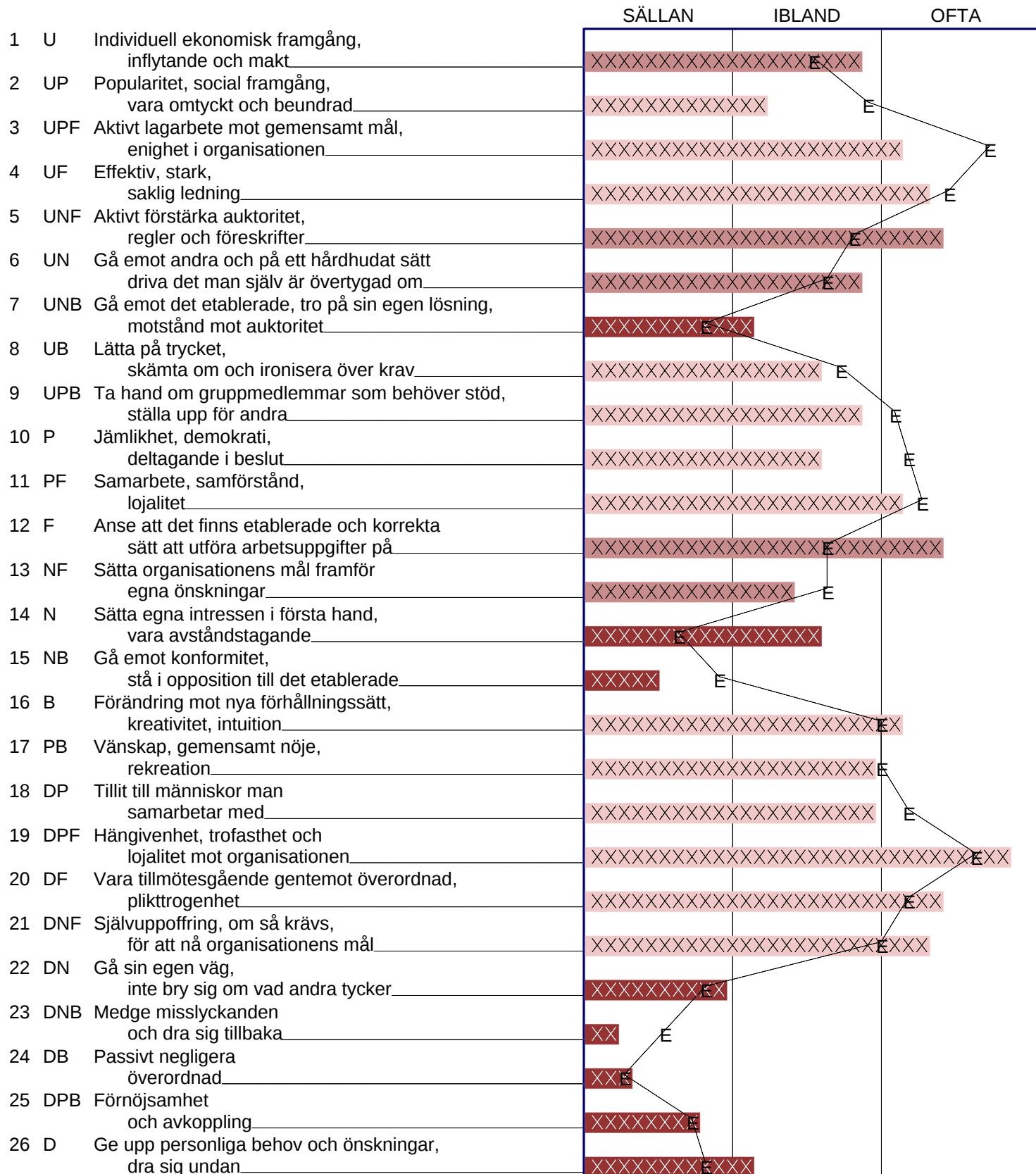
Typ: PF

Slutlig position: 2.2U 3.5P 8.0F

Den som skattar: 10

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?

Stapeldiagramsoversikt: *CRI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den mest optimala placeringen för effektivt samarbete

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Bales-Rapport för Stapeldiagram: *CRI

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:

4 UF Effektiv, stark, saklig ledning (nära)

Medlemmarna i din grupp eller organisation förefaller, i genomsnitt, att lägga alldeles lagom vikt vid dessa värderingar. Det är en prestation att lyckas så bra med detta eftersom värderingarna har mycket stor betydelse för ett effektivt lagarbete men inte alltid ger omedelbar personlig utdelning. Om de överbetonas kan de framkalla negativa reaktioner. Om de underbetonas är det troligen till nackdel för såväl gruppsolidariteten som uppgiftens genomförande. Dessa värderingar får troligtvis störst genomslagskraft om gruppen också får höga skattningsvärden beträffande jämlikhet och vänligt socialt beteende.

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

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

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

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

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

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

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

Om det finns någon värdering beträffande lagarbete som inte kan betonas nog så 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 ligger också strategiskt rätt för att kunna bidra till en effektiv jämkning mellan värderingar som annars står i konflikt med varandra, framför allt den grundläggande konflikten mellan liberala och mer konservativa värderingar. Den har praktiskt taget inga oönskade bieffekter. Om dessa värderingar saknas däremot, är man illa ute. Din grupp tycks omfatta dem på ett optimalt sätt. Det är en stor tillgång.

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 skattningssvärden utan det krävs att man har lyckats behålla en lagom flexibilitet under en längre tid. För ett optimalt lagarbete i de flesta uppgiftsorienterade grupper och organisationer krävs att man lägger lika stor vikt vid förändring mot nya förhållningssätt (16 B) som vid etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter (12 F). Men risken finns alltid att endera värderingen tar överhanden.

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

Vem kan väl betvivla att vänskap, gemensamt nöje och rekreation är bra för gruppsolidariteten? Problemet för de flesta team, grupper och organisationer är att få rätt balans mellan denna typ av värderingar och mer uppgiftsorienterade värderingar. Av flera skäl är det mycket ofta så inom affärsinriktade grupper att uppgiftsorienterade värderingar (som ofta finns i F-rikningen) tenderar att ta överhanden (över dem i P-rikning) och att lagarbetet till slut blir lidande.

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

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

Det är inte lätt att bara "bestämma sig" för att lita på andra—vare sig i ett team, en grupp eller i den större organisationen. Det beror på om medlemmarna de facto har visat att de är pålitliga. Din grupp eller organisation tycks ha denna viktiga tillit till varandra som är så nödvändig för gruppsolidariteten. Medlemmarna kanske inte pratar så mycket om den men skattningarna tyder på att den finns och bedöms vara väsentlig.

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

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (nära)

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

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

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

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

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

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

ingen av beskrivningarna.

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

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

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.

Fråga: Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?

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.

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 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 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.

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda

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

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

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

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

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

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

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

Alla grupper och organisation lever och kämpar i viss utsträckning med en något ostadig balans mellan en önskan att behålla etablerade arbetssätt och en önskan att förändra (se 16 B kontra 12 F). Ett pendlande fram och tillbaka mellan dessa två poler är naturligt eftersom både externa och interna förhållanden i gruppen eller organisationen ständigt förändras. Problem kan uppstå om endera värderingen blir överbetonad och rigid.

Om båda värderingarna betonas högt kan det tyda på en öppen konflikt i gruppen eller i varje fall på ett tillstånd av oro och förvirring. Om polariseringen trappas upp får den antagligen karaktären av "auktoritetsanhängare" mot "antiauktoritetsanhängare" och kan bli utgångspunkten för många andra konflikter i gruppen.

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

ingen av beskrivningarna.

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i framtiden för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport avseende: Sample Group 1

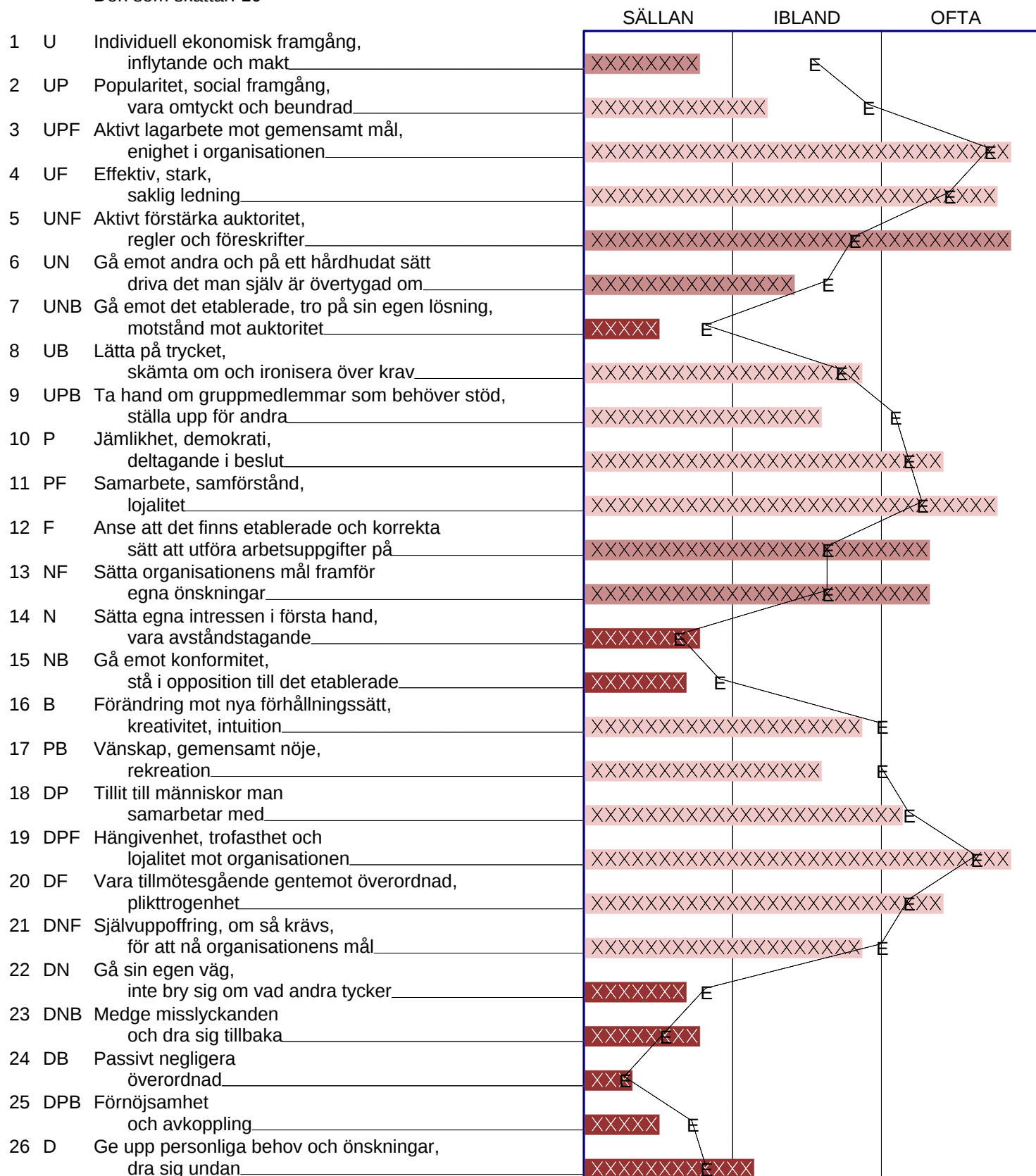
Typ: PF

Slutlig position: 2.1U 4.9P 10.8F

Den som skattar: 10

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i *framtiden* för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Stapeldiagramsoversikt: *FUI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

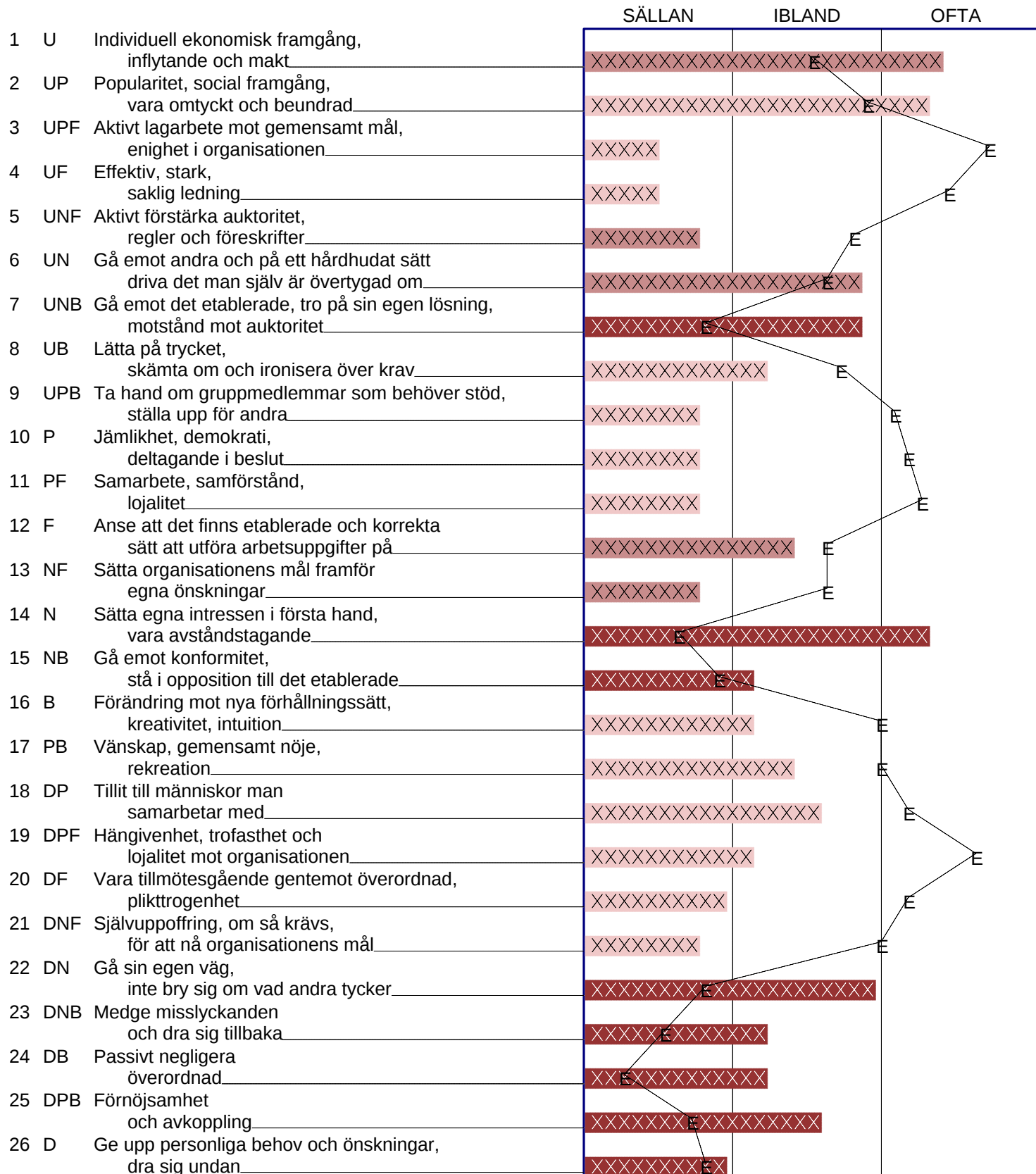
Fråga: Vilka värderingar visar medlemmarna i grupperna när samarbetet är *minst effektivt*?

Rapport avseende: Sample Group 1

Typ: Ø

Slutlig position: 0.6U 1.6N 3.1B

Den som skattar: 10

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

Fråga: Vilka värderingar visar medlemmarna i grupperna när samarbetet är *minst effektivt*?

Stapeldiagramsoversikt: *LPI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?

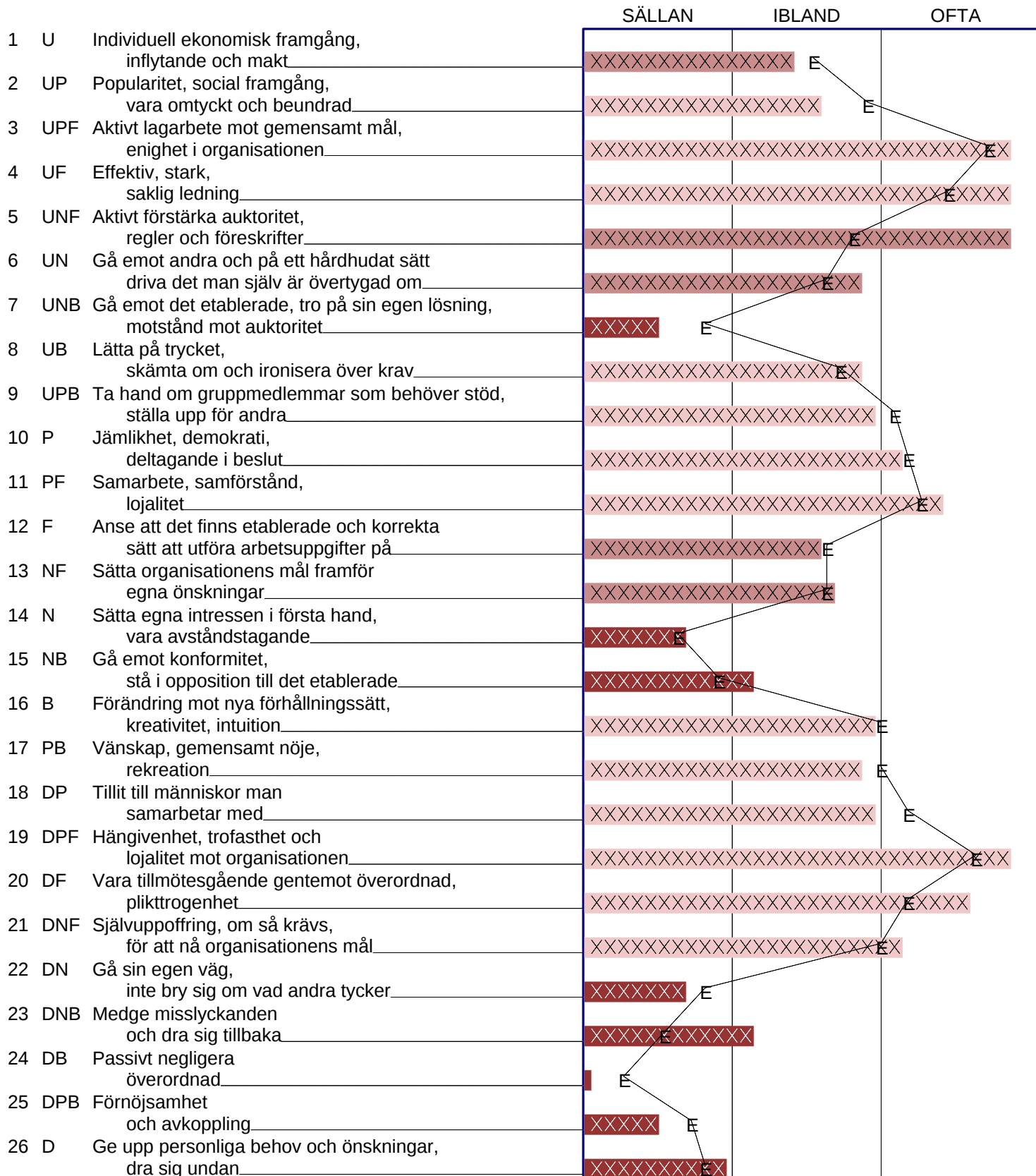
Rapport avseende: Sample Group 1

Typ: UPF

Slutlig position: 3.3U 4.6P 8.9F

Den som skattar: 10

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



Fråga: **Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?**

Stapeldiagramsoversikt: *EFI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i framtiden för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport avseende: Sample Group 2

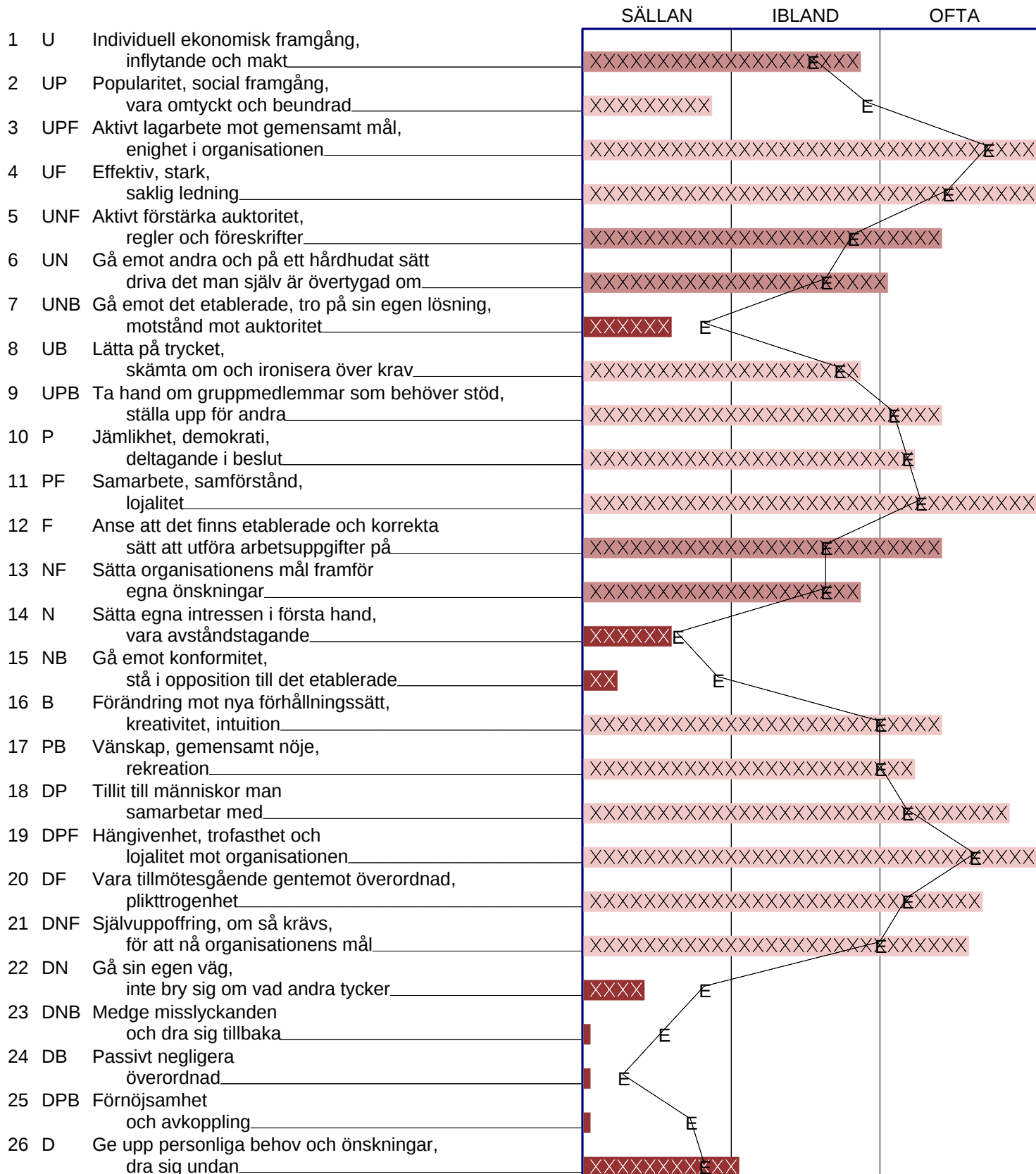
Typ: UPF

Slutlig position: 3.6U 7.3P 11.5F

Den som skattar: 9

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i *framtiden* för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Stapeldiagramsoversikt: *FUI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
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 grupperna när samarbetet är *minst effektivt*?

Rapport avseende: Sample Group 2

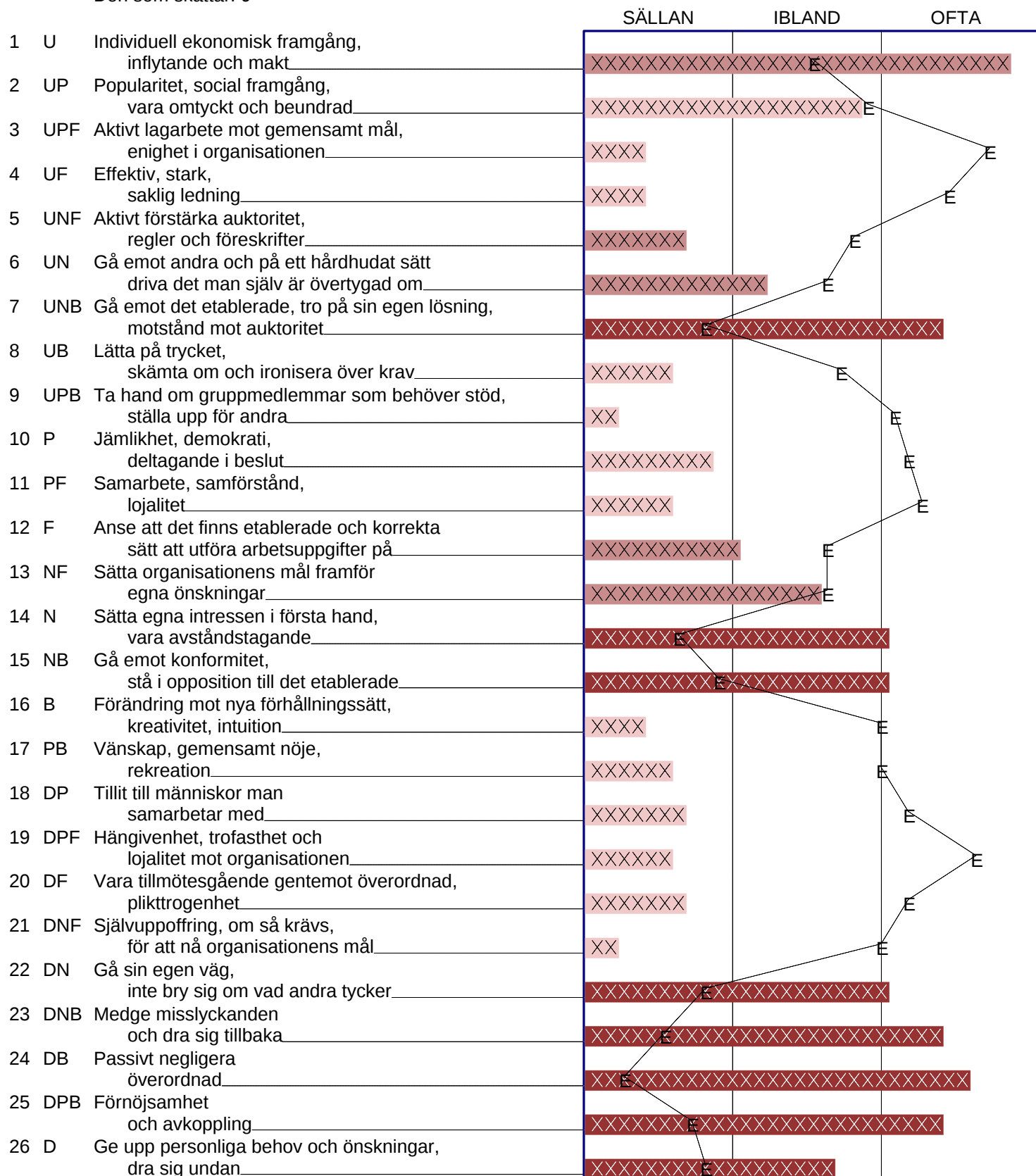
Typ: NB

Slutlig position: 1.8D 5.2N 5.9B

Den som skattar: 9

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar visar medlemmarna i grupperna när samarbetet är *minst effektivt*?

Stapeldiagramsoversikt: *LPI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport avseende: Sample Group 2

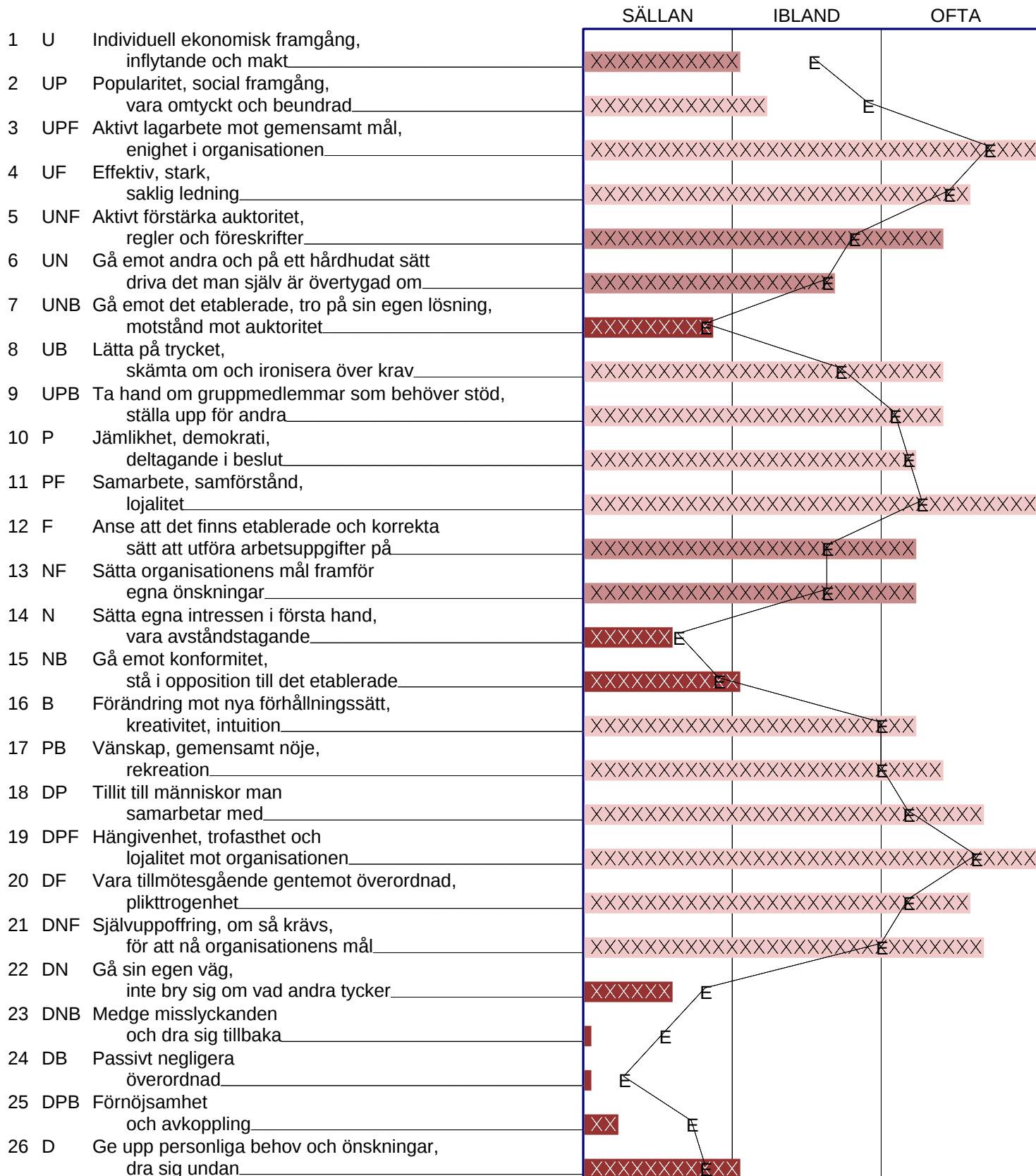
Typ: UPF

Slutlig position: 3.1U 6.5P 9.7F

Den som skattar: 9

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: **Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?**

Stapeldiagramsoversikt: *EFI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

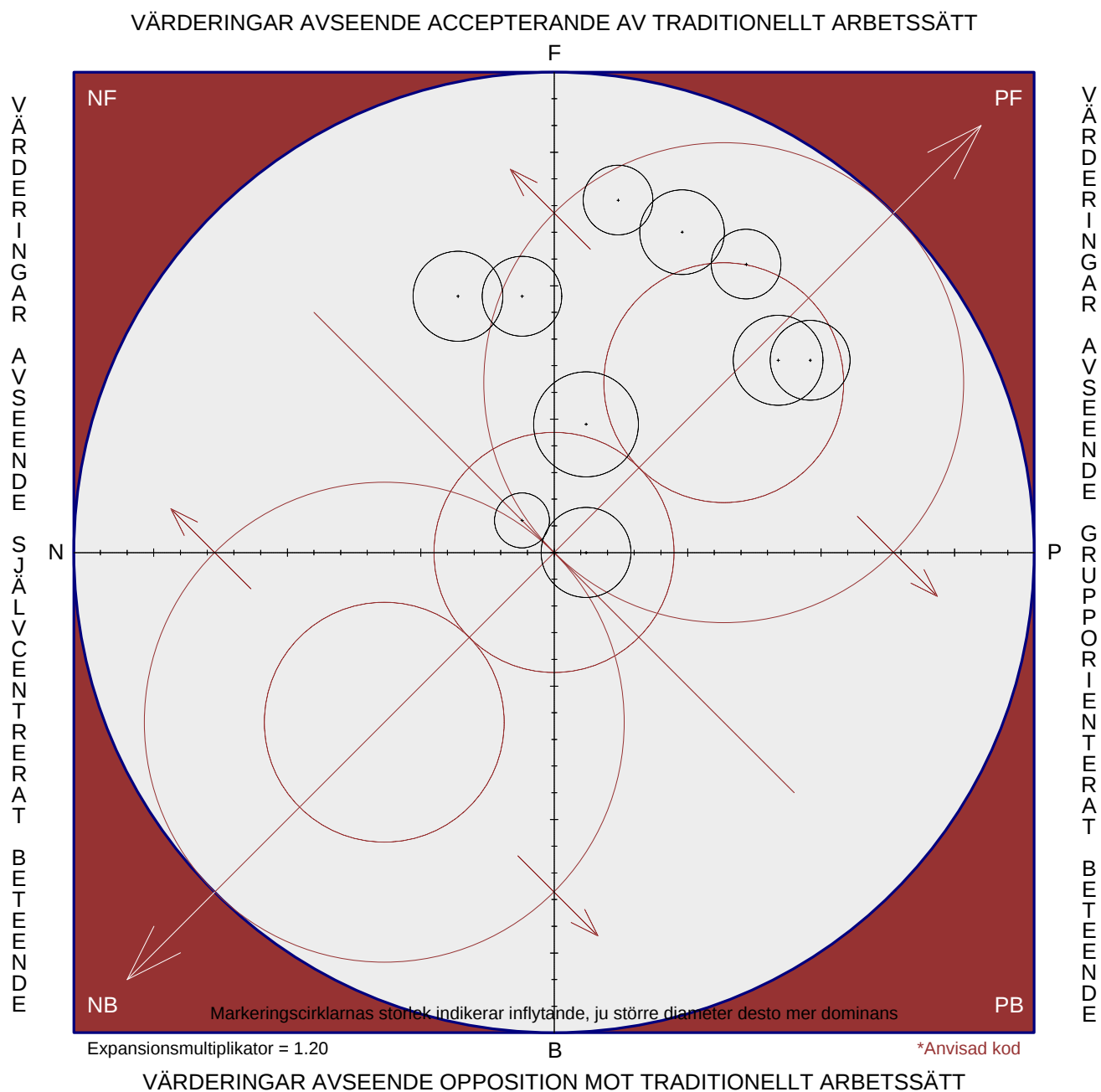
Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

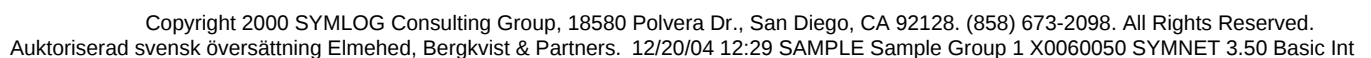
Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

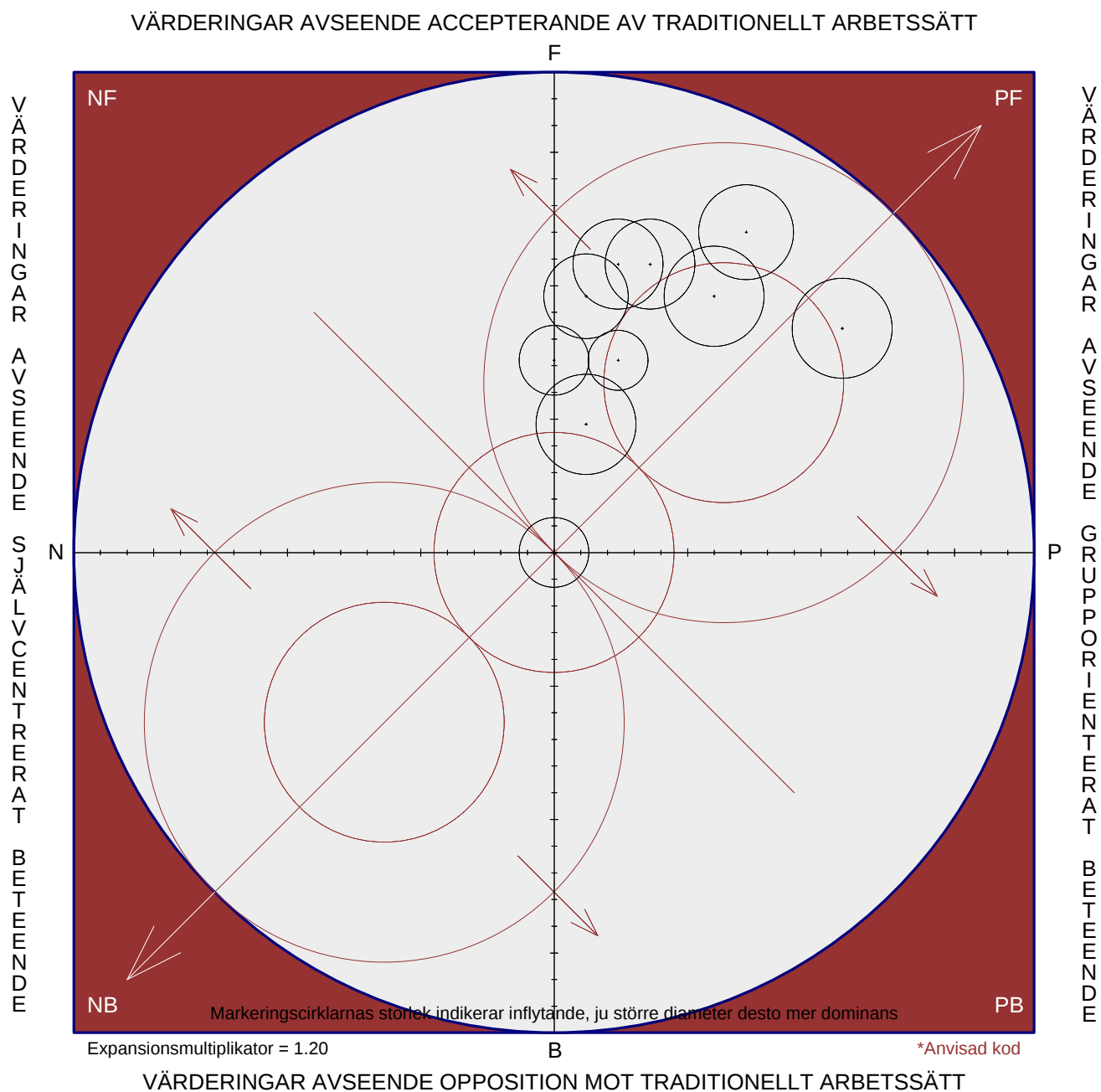
Rapport avseende: Sample Group 1
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

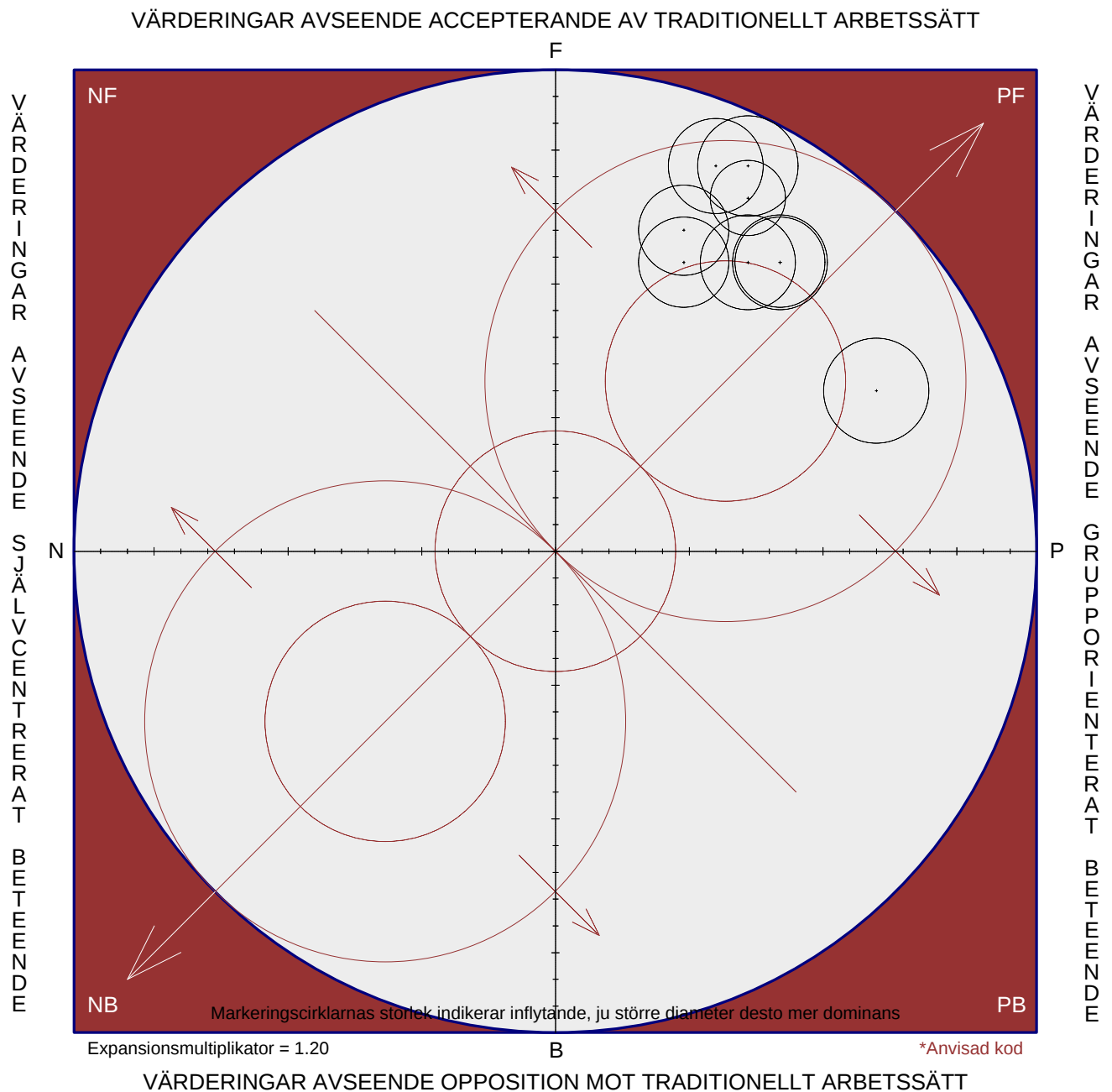
Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport avseende: Sample Group 2
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

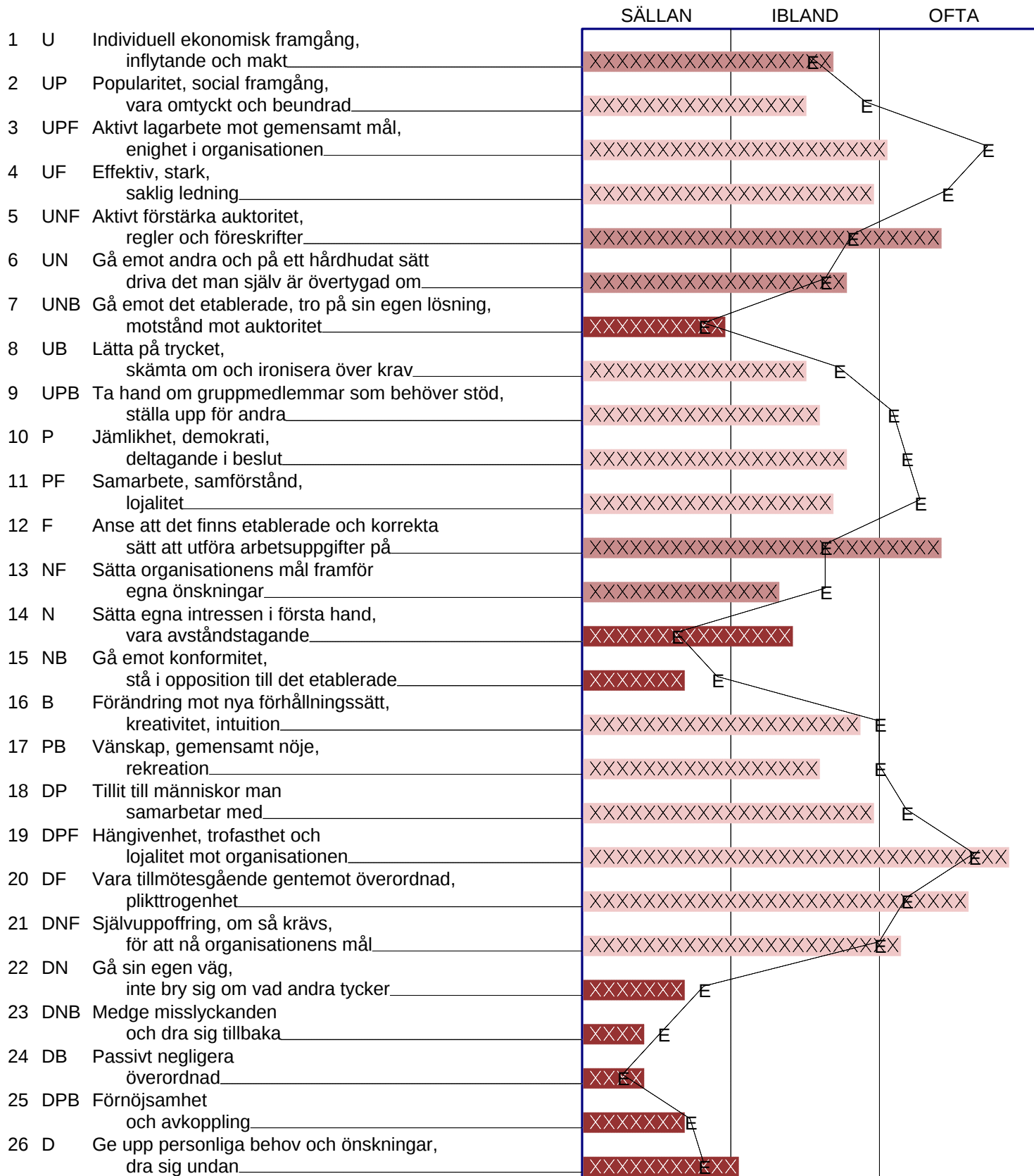
Typ: F

Slutlig position: 1.8U 3.2P 7.8F

Den som skattar: 20

X-stapel = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Stapeldiagramsoversikt: *CRI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Bales-Rapport för Stapeldiagram: *CRI

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:

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

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

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

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

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.

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

Det är inte lätt att bara "bestämma sig" för att lita på andra—vare sig i ett team, en grupp eller i den större organisationen. Det beror på om medlemmarna de facto har visat att de är pålitliga. Din grupp eller organisation tycks ha denna viktiga tillit till varandra som är så nödvändig för gruppsolidariteten. Medlemmarna kanske inte pratar så mycket om den men skattningarna tyder på att den finns och bedöms vara väsentlig.

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

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

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

20 DF Vara tillmötesgående gentemot överordnad, plikttrogenhet (nära)

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

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

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

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

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

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

ingen av beskrivningarna.

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

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

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.

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.

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

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 skäligen uppskattning. Utöver frågan om en rättvis fördelning av belöningar inom gruppen eller organisationen måste man emellertid fråga sig om det över huvud taget finns tillräckligt många belöningar att fördela. Räcker det om lagarbetet förbättras eller behövs någon mer grundläggande förändring?

17 PB Vänskap, gemensamt nöje, rekreation (underbetona)

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

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

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som kan vara Nödvändiga Ibland men som är riskfyllda

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

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

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

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

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

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

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

Alla grupper och organisation lever och kämpar i viss utsträckning med en något ostadig balans mellan en önskan att behålla etablerade arbetssätt och en önskan att förändra (se 16 B kontra 12 F). Ett pendlande fram och tillbaka mellan dessa två poler är naturligt eftersom både externa och interna förhållanden i gruppen eller organisationen ständigt förändras. Problem kan uppstå om endera värderingen blir överbetonad och rigid.

Om båda värderingarna betonas högt kan det tyda på en öppen konflikt i gruppen eller i varje fall på ett tillstånd av oro och förvirring. Om polariseringen trappas upp får den antagligen karaktären av "auktoritetsanhängare" mot "antiauktoritetsanhängare" och kan bli utgångspunkten för många andra konflikter i gruppen.

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

ingen av beskrivningarna.

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

Fråga: **Vilka värderingar kommer till uttryck i samarbetet mellan arbetsgrupperna för närvarande?**

Värderingar som Nästan Alltid Stör Lagarbete

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

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

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

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

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

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

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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i framtiden för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

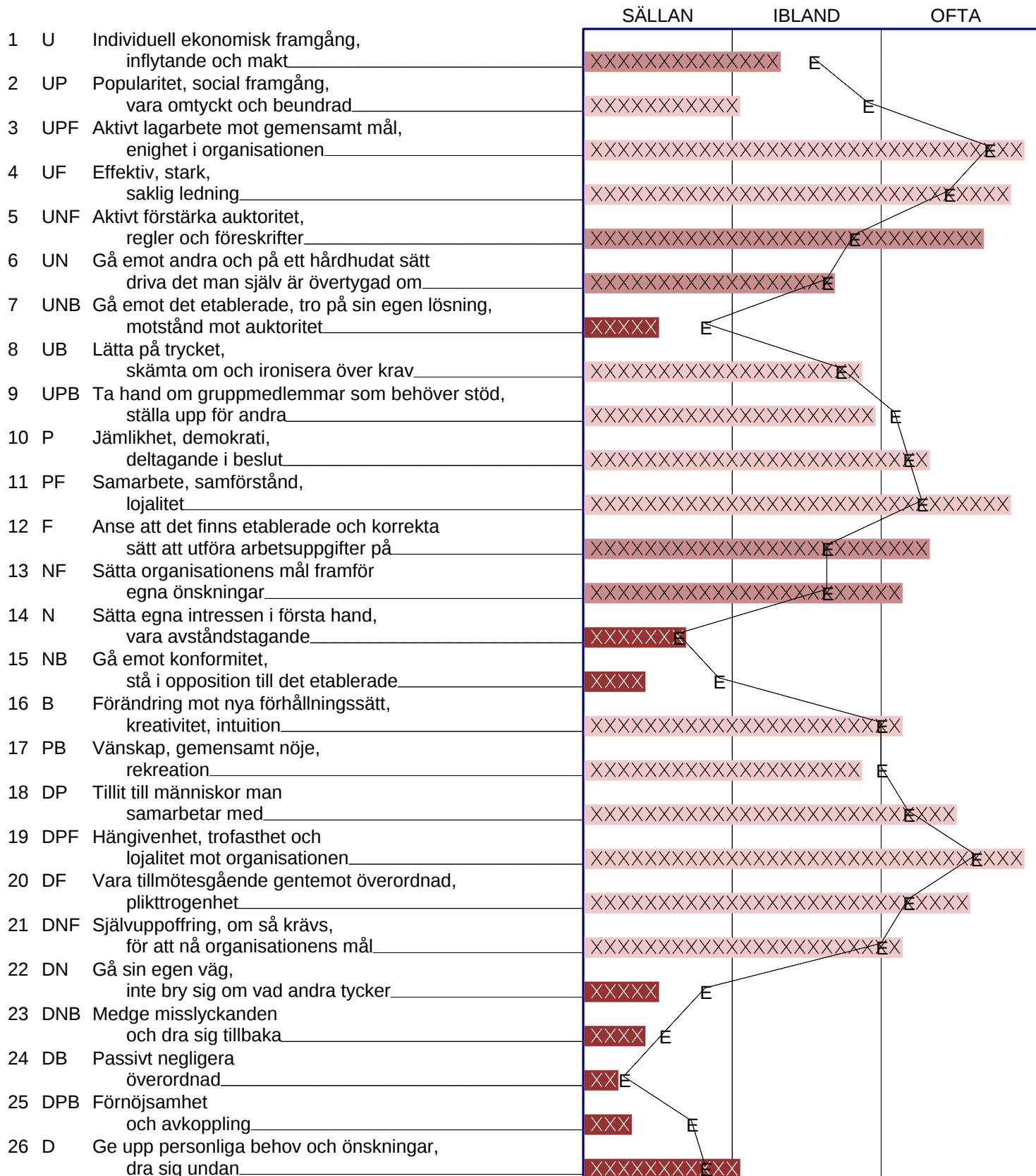
Typ: PF

Slutlig position: 2.8U 6.1P 11.1F

Den som skattar: 19

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i *framtiden* för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Stapeldiagramsoversikt: *FUI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
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 grupperna när samarbetet är minst effektivt?

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

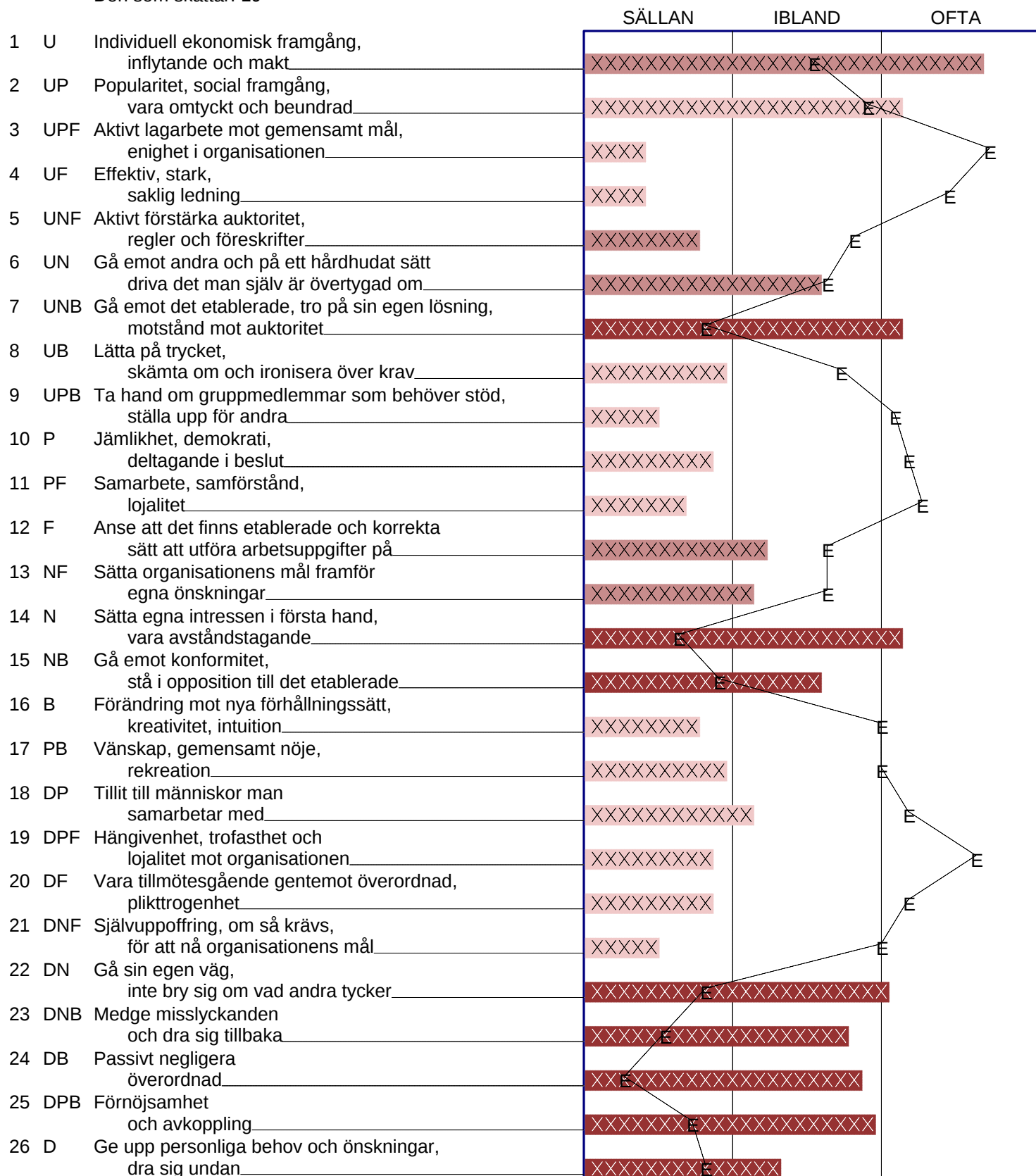
Typ: NB

Slutlig position: 0.5D 3.3N 4.4B

Den som skattar: 19

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: Vilka värderingar visar medlemmarna i grupperna när samarbetet är *minst effektivt*?

Stapeldiagramsoversikt: *LPI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Fråga: **Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?**

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

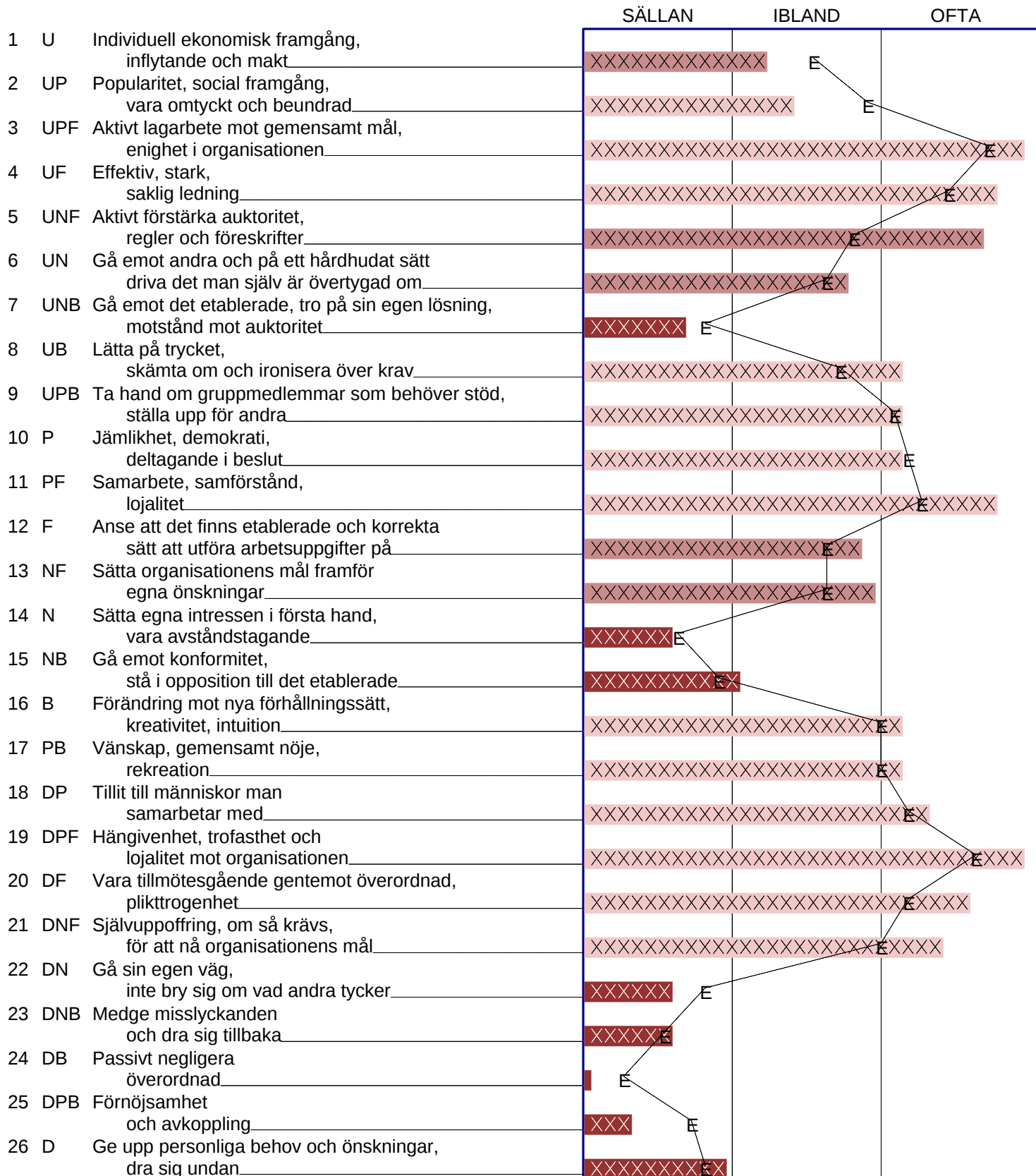
Typ: UPF

Slutlig position: 3.2U 5.5P 9.3F

Den som skattar: 19

X-stapeln = genomsnittsskattningen för var beskrivning

E = den optimala placeringen (mest effektiva lagarbetet)



Fråga: **Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?**

Stapeldiagramsoversikt: *EFI

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

Stapeldiagram: Beskrivningar

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

Jämförelse mellan stapeldiagramprofilen och den *mest optimala placeringen* för effektivt samarbete

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

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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

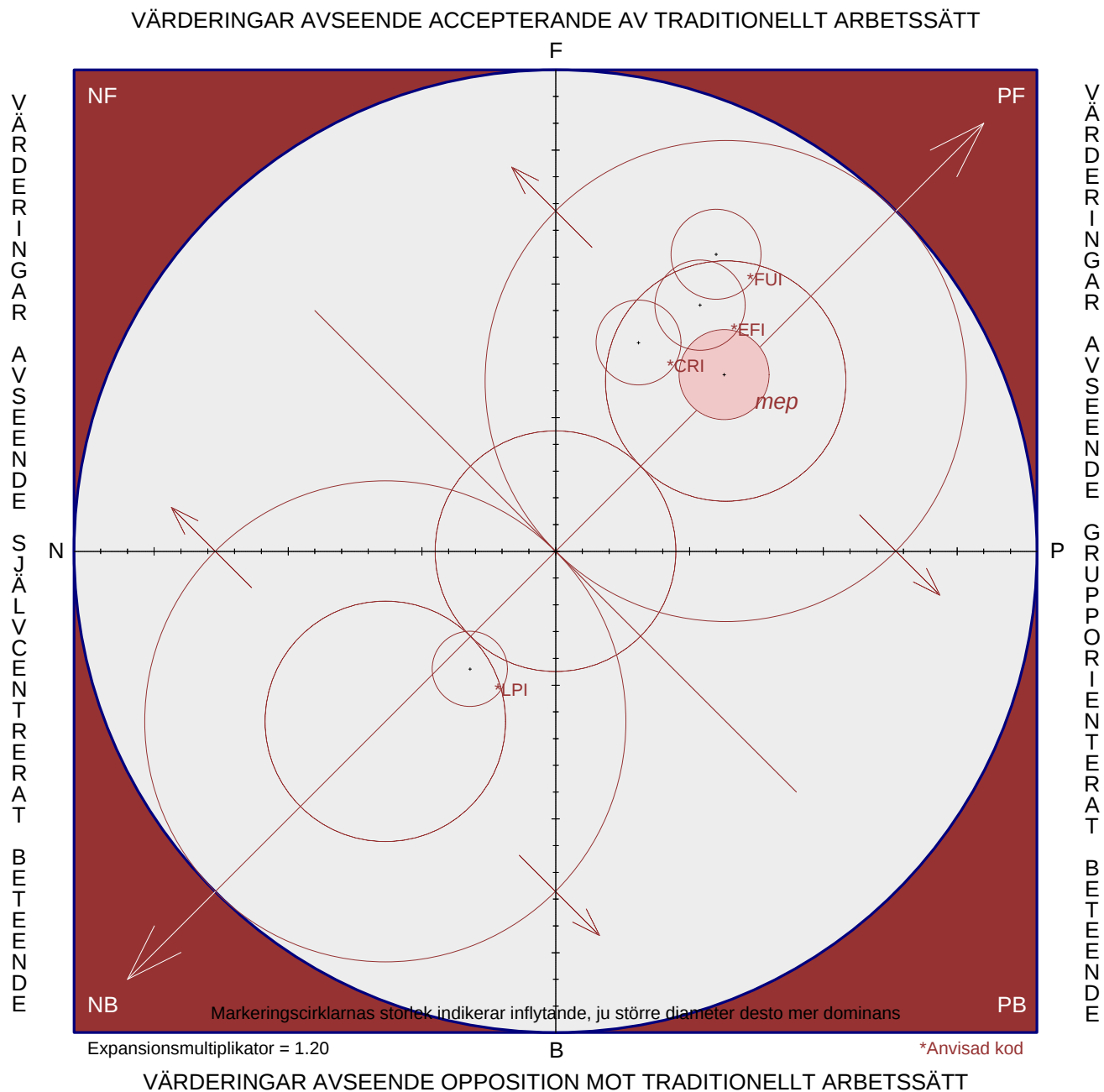
Följande fältdiagram visar den genomsnittliga positionen för varje *begrepp* eller *person*, baserat på de erhållna skattningarna.

	Kod Namn	Slutlig Position för Markeringen					
Beskrivning av Begrepp	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B

Beskrivning
av Personer

*Anvisad kod

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Bales-Rapporten

Angående Bales-Rapporten för Fältdiagrammet

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

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

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

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

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

Positionen för Begrepp som skattats av 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: *EFI

Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *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: *CRI, och *FUI

Allmän beskrivning

Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Anse att det finns etablerade och korrekta sätt att utföra arbetsuppgifter på, samarbete, samförstånd, lojalitet.*

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

Beskrivning av: *LPI

Allmän beskrivning

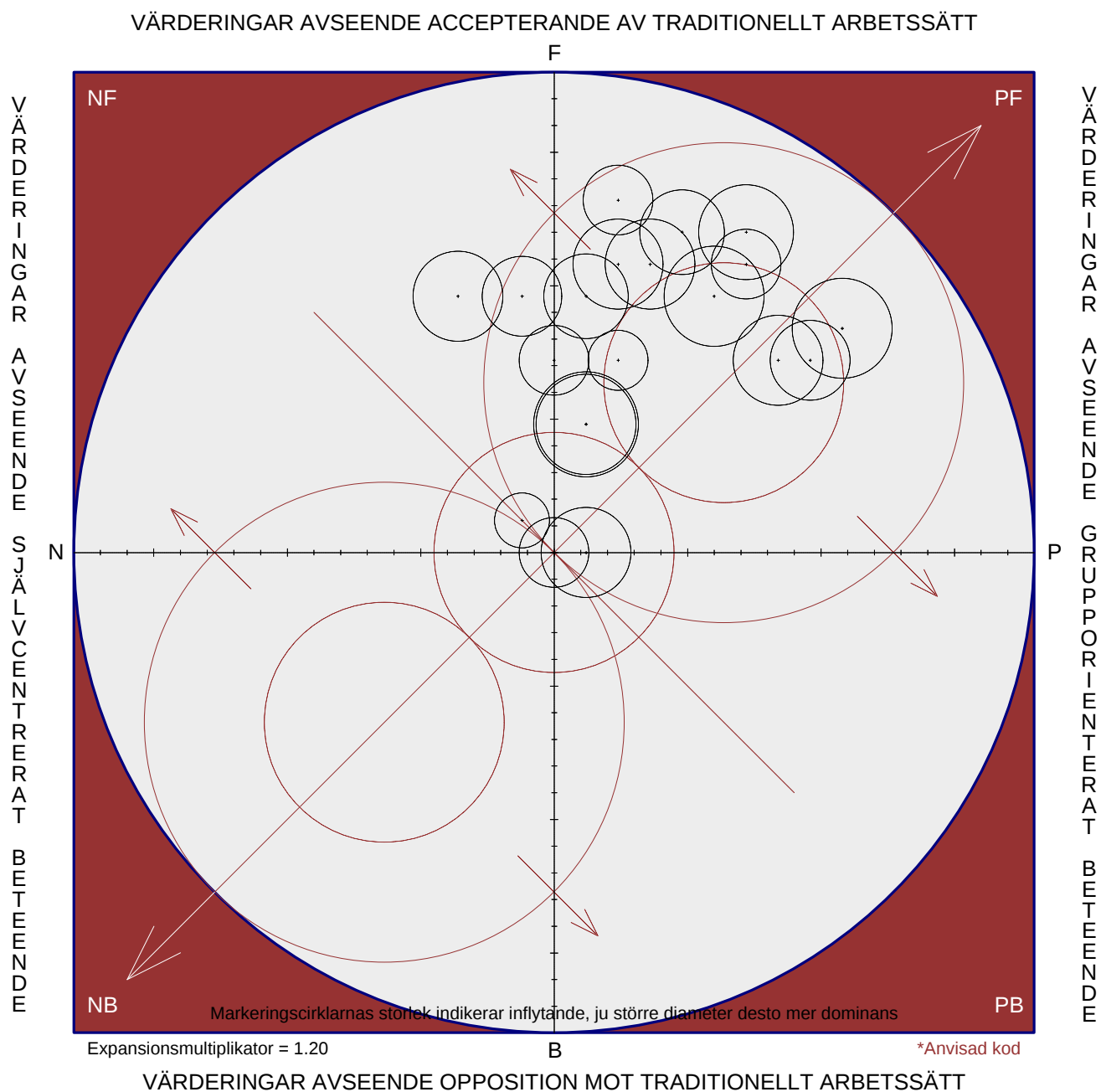
Enligt det medelvärde som erhållits från alla gruppmedlemmars skattningar är de mest karakteristiska värderingarna: *Gå emot konformitet, stå i opposition till det etablerade.*

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.

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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

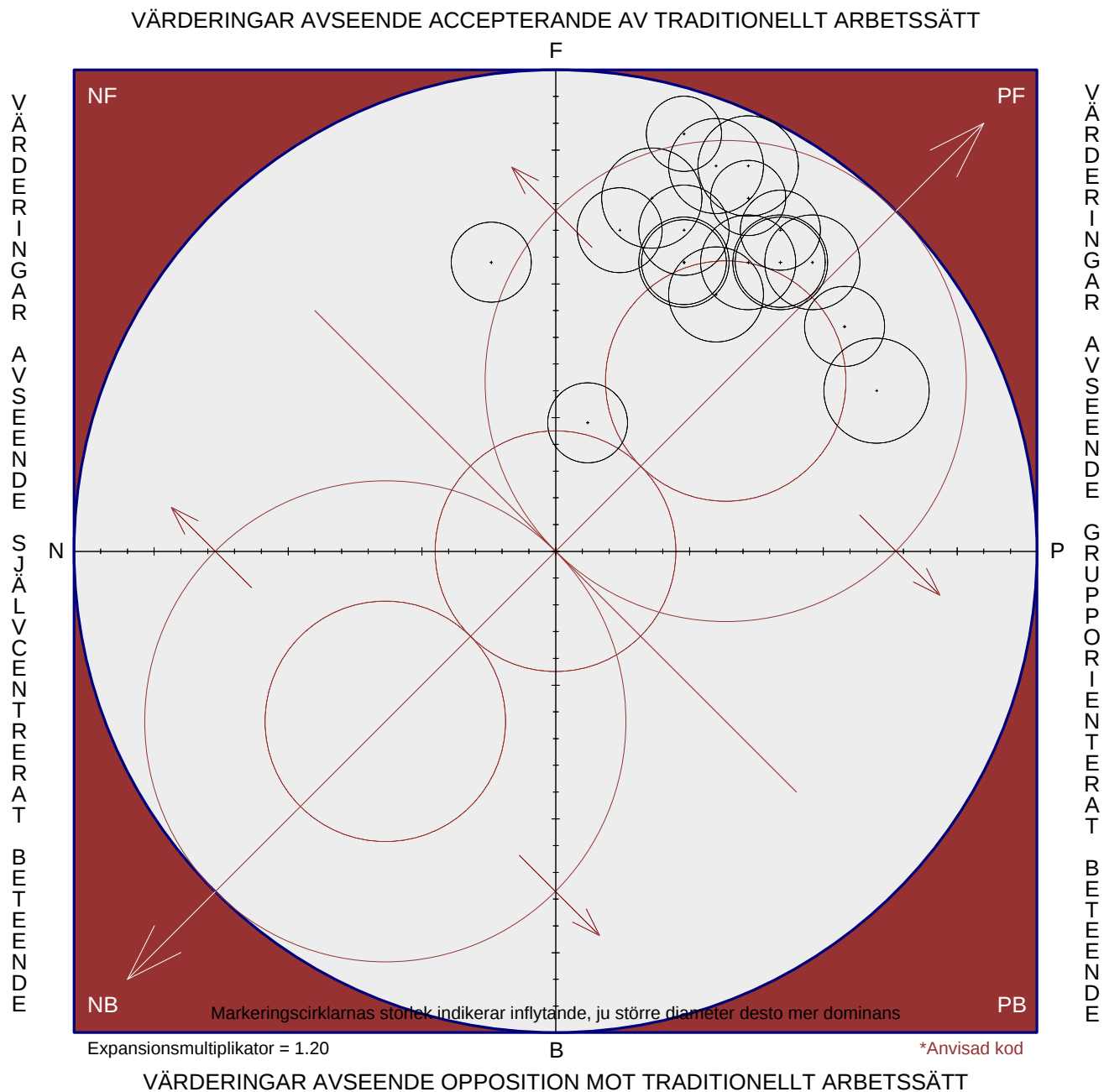
Fråga: Vilka värderingar bör visas i kontakten mellan grupperna i framtiden för att samarbetet skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

Samverkan mellan grupper

Presenterad av: SYMLOG Consulting Group

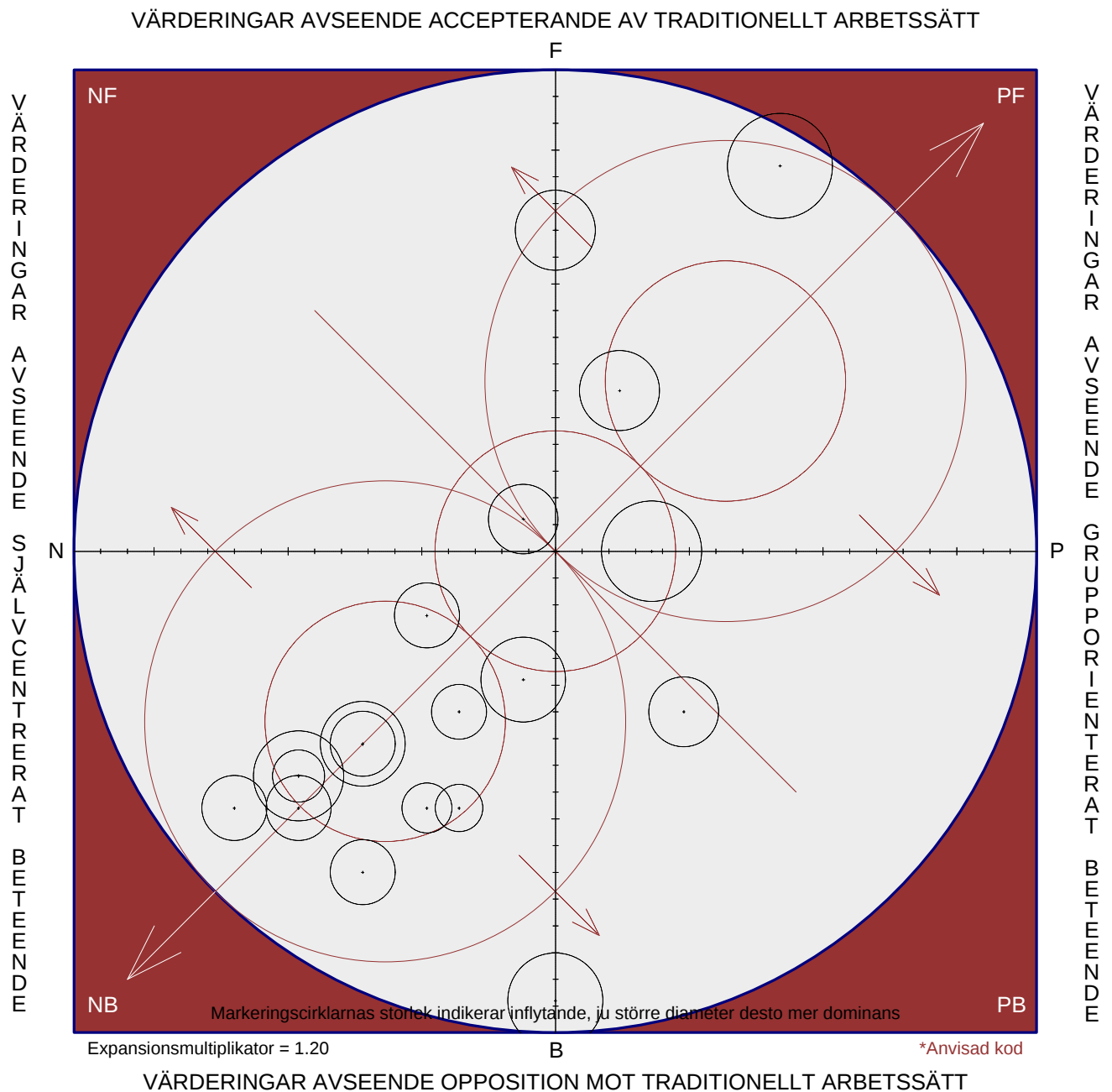
December 20, 2004



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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna
Samverkan mellan grupper
Presenterad av: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Fråga: Vilka värderingar vore bäst för Dig att visa för att samarbetet mellan grupperna skall bli så effektivt som möjligt?

Rapport baserad på en sammanslagning av grupperna

Samverkan mellan grupper

Presenterad av: SYMLOG Consulting Group

December 20, 2004

