

Anvisningar

Läs detta noggrant: Varje organisation och varje chefsituation karakteriseras av sin ledningsorganisation. I din chefsbefattning kommer ditt sätt att behandla de olika relationerna till och mellan individer i ditt arbete att vara avgörande för din och organisationens framgång. Om du förstår dina relationer till din egen chef, dina underställda och dina kolleger och känner till konsekvenserna av ditt handlande, så kan du påverka dessa relationers kvalitet.

Detta formulär är avsett att utvärdera chefers insikter och beteende i deras relationer till olika medarbetare. Det finns inga "rätta" eller "felaktiga" svar. Snarare är det *bästa* svaret helt enkelt det som kommer närmast vad du brukar göra i ditt arbete.

Instruktioner

För varje fråga skall du ange vilken av två alternativa reaktioner som skulle vara mest typisk för det sätt *du* skulle handla på i den angivna situationen. Försök att svara som du tror *du verkligen gör*, inte som du tror du borde. För varje fråga har du *fem* poäng som du kan fördela enligt någon av de följande kombinationerna:

1. Om A stämmer helt överens med hur du skulle agera och B inte stämmer alls, skriv då 5 i ruta A och 0 i ruta B.

A	B
5	0

2. Om A stämmer mycket mer med hur du skulle agera men också B till någon del, skriv då 4 i ruta A och 1 i B.

4	1
---	---

3. Om A bara stämmer lite mer än B med hur du skulle agera, skriv då 3 i A och 2 i B.

3	2
---	---

4. Var och en av kombinationerna ovan kan användas omvänt, t ex kan B givetvis vara starkare än A, dvs 2 i A och 3 i B osv.

2	3
---	---

Det finns *sex* möjliga svarskombinationer för varje fråga. *Kontrollera att summan blir 5 i varje.* Det finns ingen tidsbegränsning, ta den tid du behöver så dina svar blir så uppriktiga och genomtänkta som möjligt!

Försök att välja ut ett av alternativen som mest representativt för ditt beteende, även om det skulle vara så att du upplever båda som lika representativa eller lika okaraktäristiska för ditt sätt att agera.

Av praktiska skäl har maskulinum (han, hans, honom o s v) använts genomgående i frågorna. Naturligtvis är frågorna tillämpbara även på kvinnor.

När du fyllt i alla 60 uppgifterna, slå upp insidan av bakre omslaget och läs anvisningarna för hur svaren skall behandlas. Kom ihåg att värdet av resultaten direkt beror på uppriktigheten i dina svar.

Del I

Relationer till underställda

Som chef vet du att dina relationer till underställda måste skötas med omsorg och att de är avgörande för hur Du lyckas i ditt ledarskap. Nedan beskrivs tjugo situationer som du förmodligen känner igen. *Hur skulle du handla i dessa situationer med utgångspunkt från dina egna erfarenheter och observationer?*

1. Om en av mina underställda har en personlig konflikt med en chef på en annan avdelning, som vi måste samarbeta med för att få arbete gjort, skulle jag:

- A. Säga till honom att jag tyckte att han delvis var ansvarig för konflikten och tala om för honom på vilket sätt den andre chefen påverkas av honom.
- B. Inte lägga mig i av rädsla för att inte kunna komma överens med någon av dem i fortsättningen.

A	B
4	1

2. Om en av mina underställda och jag haft ett häftigt meningsutbyte och jag förstår att han känner sig illa till mods i min närvaro, skulle jag:

- D. Undvika att göra situationen värre genom att ta upp hans beteende igen och istället låta det hela "rinna ut i sanden".
- C. Kommentera hans beteende och fråga honom hur han tycker det påverkar vår relation.

D	C
1	4

3. Om en av mina underställda börjar undvika mig och uppträda på ett fogligt, men tillbakadraget sätt, skulle jag:

- C. Påpeka hans beteende och be honom tala om vad som bekymrar honom.
- D. Följa hans exempel och uppträda så "affärsmässigt" som möjligt eftersom han verkar vilja ha det så.

C	D
3	2

4. I en diskussion med en av mina underställda närmar vi oss ett ämne som jag som chef bör känna till, men som jag inte vet något om. Då skulle jag:

- B. Styra diskussionen i en annan riktning så att min sakkunskap inte ifrågasätts.
- A. Medge min okunnighet oavsett hur han reagerar och fortsätta diskussionen.

B	A
0	5

5. Om en av mina underställda talade om för mig att jag handlar på ett sätt som gör mig mindre effektiv som chef, skulle jag:

- C. Uppmuntra honom att precisera sig och be honom föreslå förändringar.
- D. Försöka klargöra för honom varför jag handlar som jag gör.

C	D
3	2

6. En av mina underställda vill ha mer kvalificerat arbete än vad jag tycker att han klarar av. Om han får ett sådant arbete på försök på en annan avdelning, skulle jag:

- B. Inte nämna mina tvivel vare sig till den underställda eller chefen på den andra avdelningen utan låta dem sköta saken själva.
- A. Delge både den anställde och chefen mina tvivel och lämna det slutliga avgörandet till dem.

B	A
2	3

7. Om jag märkte att en av mina underställda var orättvis mot andra underställda, men ingen av dem nämnt något om det för mig, skulle jag:

C D

1	4
---	---

C. Fråga flera underställda om de också uppfattar att personen ifråga är orättvis.

D. Avvakta tills någon av de drabbade tar upp saken med mig.

8. Om jag är helt upptagen av personliga bekymmer och en av mina underställda påstår att jag blivit retlig och att jag bråkar om småsaker, skulle jag:

D C

4	1
---	---

D. Säg till honom att jag har bekymmer och troligen kommer att vara irriterad en tid framöver samt att jag föredrar att bli lämnad i fred.

C. Lyssna på klagomålen men inte försöka förklara mitt beteende.

9. Om jag hört några medarbetare diskutera ett obehagligt rykte om en annan medarbetare – ett rykte som skulle kunna skada personen i fråga – och denne frågar mig direkt vad jag personligen vet om det, skulle jag:

B A

2	3
---	---

B. Låtsas vara ovetande och påstå att ingen skulle tro på ett sådant rykte.

A. Tala om för min medarbetare exakt vad, när och av vem jag hört det.

10. Om en av mina underställda påstår att jag har en personlig konflikt med en kollega på en annan avdelning, med vilken det är viktigt att jag samarbetar för att medarbetaren ska få sitt arbete gjort, skulle jag:

D C

1	4
---	---

D. Säg att han inte har med saken att göra och be honom att inte diskutera det vidare.

C. Diskutera öppet med honom för att ta reda på hur hans arbete påverkas av konflikten.

11. Om mitt förhållande till en av mina underställda försämrats på grund av ständig oenighet om något som är viktigt för oss båda, skulle jag:

B A

1	4
---	---

B. Vara försiktig och se till att frågan inte kommer på tal igen, så att inte relationen försämras ytterligare.

A. Peka på den effekt kontroversen har på vårt förhållande och föreslå att vi diskuterar den tills vi kommer på en lösning.

12. Om en av mina underställda under en individuell utvärdering av hans arbetsprestationer plötsligt föreslog att vi också skulle diskutera mina arbetsprestationer, skulle jag:

D C

0	5
---	---

D. Hindra min underställda från ytterligare kommentarer och hävda att min egen chef bättre kan bedöma mitt arbete.

C. Ta tillvara tillfället att få reda på hur min underställda värderar mitt arbete och uppmuntra honom att kommentera det.

13. Om en av mina underställda börjar berätta för mig om sin fientliga inställning till en annan av mina underställda, som han tycker är orättvis mot andra – vilket jag också håller med om – skulle jag:

B A

4	1
---	---

B. Lyssna, men inte uttrycka några personliga negativa åsikter, därför att jag skulle kunna hamna i en besvärlig situation om något som sagts i förtroende skulle föras vidare.

A. Lyssna och även ge uttryck för mina negativa åsikter så att medarbetaren vet vad jag anser om saken.

14. Om jag har anledning att misstänka att ett obehagligt rykte cirkulerar om mig bland mina underställda och att en person med största sannolikhet har hört det, skulle jag:

D C

1	4
---	---

- D. Undvika att nämna det och överlåta till honom att ta upp det om han skulle vilja.
- C. Riskera att försätta honom i en pinsam situation genom att fråga honom direkt vad han känner till om det hela.

15. Om jag observerat hur en av mina underställda uppträder gentemot andra och anser att han gör en hel del saker som begränsar hans effektivitet, skulle jag:

B A

1	4
---	---

- B. Inte säga vad jag tycker för att inte vara den som lägger sig i vad som bara angår andra.
- A. Riskera att betraktas som en som lägger sig i saker och ting, säga vad jag observerat och min uppfattning om det.

16. Om två av mina underställda och jag samtalar och en av dem av misstag nämner några planer som personalen har, vilka skulle påverka vår avdelning men som jag inte hört talas om, skulle jag:

C D

2	3
---	---

- C. Pressa dem på mer upplysningar om planerna och deras åsikter om dem.
- D. Låta de underställda avgöra om de vill berätta mer eller inte och låta dem byta samtalsämne om de vill.

17. Om en av mina underställda ofta verkar bekymrad och utan egentlig orsak börjar reta sig på mig och andra över bagateller, skulle jag:

B A

1	4
---	---

- B. Behandla honom med "silkesvantar" en tid då jag antar att han har tillfälliga personliga bekymmer som jag inte har med att göra.
- A. Försöka prata med honom om saken och göra honom uppmärksam på hur hans beteende påverkar andra.

18. Om jag börjar tycka så illa om en medarbetare att jag finner det svårt att samarbeta effektivt med honom, skulle jag:

B A

4	1
---	---

- B. Inte säga något direkt men låta honom känna det genom att hålla relationen på det rent "arbetsmässiga" planet.
- A. Ge uttryck för mina känslor och rensa luften så att vi kan fortsätta arbeta.

19. Om jag diskuterar arbetsprestationer med en "känslig" medarbetare, skulle jag:

B A

2	3
---	---

- B. Undvika att poängtera misstagen för att inte skada hans arbetsmoral.
- A. Främst koncentrera mig på hans misstag för att på så vis uppnå bättre arbetsresultat.

20. Om jag vet att jag är påtänkt för en högre chefsbefattning, men också vet att mina underställda har en ganska negativ inställning till mig som chef, skulle jag:

C D

2	3
---	---

- C. Diskutera mina brister som chef med mina underställda för att se vad jag kan förbättra.
- D. Försöka att själv inse mina brister för att göra ett bättre jobb i framtiden.

Del II

Relationer till kolleger

En bra chef måste inte bara ha ett gott och praktisk fungerande samarbete med sin egen chef och sina underställda. Han måste också kunna samarbeta med sina kolleger. Behovet av samarbete mellan avdelningar och en väl integrerad målsättning fordrar att chefen är uppmärksam på sina relationer till kollegerna. Nedan återges några situationer som kan påverka de relationer en chef kan ha till sina kolleger. *Hur skulle du handla gentemot dina kolleger i dessa situationer?*

1. **Om en av mina kolleger har en personlig konflikt med en chef på en annan avdelning, som vi måste samarbeta med för att få arbetet gjort, skulle jag:**

A B

3	2
---	---

A. Säga till honom att jag tyckte att han delvis var ansvarig för konflikten och tala om för honom på vilket sätt den andre chefen påverkas av honom.

B. Inte lägga mig i av rädsla för att inte kunna komma överens med någon av dem i fortsättningen.

2. **Om en av mina kolleger och jag haft ett häftigt meningsutbyte och jag förstår att han känner sig illa till mods i min närvaro, skulle jag:**

D C

1	4
---	---

D. Undvika att göra situationen värre genom att ta upp hans beteende igen och istället låta det hela "rinna ut i sanden".

C. Kommentera hans beteende och fråga honom hur han tycker det påverkar vår relation.

3. **Om en av mina kolleger börjar undvika mig och uppträda på ett avvaktande och tillbakadraget sätt, skulle jag:**

C D

2	3
---	---

C. Påpeka hans beteende och be honom tala om vad som är fel.

D. Följa hans exempel och uppträda så "affärsmässigt" som möjligt eftersom han verkar vilja ha det så.

4. **I en diskussion med en av mina kolleger närmar vi oss ett ämne som jag som chef bör känna till, men som jag inte vet något om. Då skulle jag:**

B A

0	5
---	---

B. Styra diskussionen i en annan riktning så att min sakkunskap inte ifrågasätts.

A. Medge min okunnighet oavsett hur han reagerar och fortsätta diskussionen.

5. **Om en av mina kolleger talade om för mig att jag handlar på ett sätt som gör mig mindre effektiv i arbetet tillsammans med kolleger, skulle jag:**

C D

4	1
---	---

C. Uppmuntra honom att precisera sig och be honom föreslå förändringar.

D. Försöka klargöra för honom varför jag handlar som jag gör.

6. **En av mina kolleger vill ha mer kvalificerat arbete än vad jag tycker att han klarar av. Om han får ett sådant arbete på försök på en annan avdelning, skulle jag:**

B A

3	2
---	---

B. Inte nämna mina tvivel vare sig till kollegan eller chefen på den andra avdelningen utan låta dem sköta saken själva.

A. Delge både kollegan och chefen mina tvivel och lämna det slutliga avgörandet till dem.

7. **Om jag tycker att en av mina kolleger är orättvis mot andra kolleger, men ingen av dem nämnt något om det för mig, skulle jag:**

C D

4	1
---	---

C. Fråga flera kolleger om de också uppfattar att personen i fråga är orättvis.

D. Avvakta tills någon av de drabbade tar upp saken med mig.

8. Om jag är helt upptagen av personliga bekymmer och en av mina kolleger påstår att jag blivit retlig och att jag bråkar om småsaker, skulle jag:

D C

4	1
---	---

D. Säg till honom att jag har bekymmer och troligen kommer att vara irriterad en tid framöver samt att jag föredrar att bli lämnad i fred.

C. Lyssna på klagomålen men inte försöka förklara mitt beteende.

9. Om jag hört några av mina kolleger diskutera ett obehagligt rykte om någon annan av mina kolleger – ett rykte som skulle kunna skada personen ifråga – och denne frågar mig direkt vad jag personligen vet om det, skulle jag:

B A

1	4
---	---

B. Låtsas vara ovetande och påstå att ingen skulle tro på ett sådant rykte.

A. Tala om för kollegan exakt vad, när och av vem jag hört det.

10. Om en av mina kolleger påstår att jag har en personlig konflikt med en kollega på en annan avdelning, med vilken det är viktigt att jag samarbetar för att min kollega ska få arbetet gjort, skulle jag:

D C

1	4
---	---

D. Säg att han inte har med saken att göra och be honom att inte diskutera det vidare.

C. Diskutera öppet med honom för att ta reda på hur hans arbete påverkas av konflikten.

11. Om mitt förhållande till en av mina kolleger försämrats på grund av ständig oenighet om något som är viktigt för oss båda, skulle jag:

B A

3	2
---	---

B. Vara försiktig och se till att frågan inte kommer på tal igen, så att inte relationen försämrats ytterligare.

A. Peka på den effekt kontroversen har på vårt förhållande och föreslå att vi diskuterar den tills vi kommer på en lösning.

12. Om en av mina kolleger, då jag försökte ge min uppfattning om hans arbetsinsatser, plötsligt föreslår att vi ska diskutera mina arbetsprestationer lika väl som hans, skulle jag:

D C

0	5
---	---

D. Hindra min kollega från ytterligare kommentarer och hävda att min egen chef bättre kan bedöma mina prestationer.

C. Ta tillvara tillfället att få reda på hur han värderar mitt arbete och uppmuntra honom att kommentera det.

13. Om en av mina kolleger berättar för mig att han är fientligt inställd till en annan kollega, som han tycker är orättvis mot andra – vilket jag också håller med om – skulle jag:

B A

4	1
---	---

B. Lyssna, men inte uttrycka några personliga negativa åsikter, därför att jag skulle kunna hamna i en besvärlig situation om något som jag sagt i förtroende skulle föras vidare.

A. Lyssna och också ge uttryck för mina negativa åsikter så att han vet vad jag anser om saken.

14. Om jag har anledning att misstänka att ett obehagligt rykte cirkulerar om mig bland mina kolleger och att en kollega med största sannolikhet har hört det, skulle jag:

D C

2	3
---	---

D. Undvika att nämna det och överlåta till honom att ta upp det om han vill det.

C. Riskera att försätta honom i en pinsam situation genom att fråga honom direkt vad han känner till om det hela.

15. Om jag observerat hur en av mina kolleger uppträdde gentemot sina kolleger och jag ansåg att han gjorde en hel del saker som begränsade hans effektivitet, skulle jag:

B	A
3	2

- B. Inte säga vad jag tycker för att inte vara den som lägger sig i vad som bara angår andra.
- A. Riskera att betraktas som en som lägger sig i saker och ting, säga vad jag observerat och min uppfattning om det.

16. Om två av mina kolleger och jag samtalade och en av dem råkade nämna några planer kollegerna hade, som berör vår avdelning, men som jag inte hört talas om, skulle jag:

C	D
4	1

- C. Pressa dem på mer upplysningar om dessa planer och deras åsikt om dem.
- D. Låta dem avgöra om de vill berätta mer eller inte och låta dem byta samtalsämne om de vill.

17. Om en av mina kolleger ofta verkar bekymrad och utan egentlig orsak börjar reta sig på mig och andra över bagateller, skulle jag:

B	A
1	4

- B. Behandla honom med "silkesvantar" en tid då jag antar att han har tillfälliga personliga bekymmer som jag inte har med att göra.
- A. Försöka prata med honom om saken och göra honom uppmärksam på hur hans beteende påverkar andra.

18. Om jag börjar tycka så illa om en av mina kolleger att jag finner det svårt att samarbeta effektivt med honom, skulle jag:

B	A
4	1

- B. Inte säga något direkt men låta honom känna det genom att hålla relationen på det rent "arbetsmässiga" planet.
- A. Ge uttryck för mina känslor och rensa luften så att vi kan fortsätta arbeta.

19. Om jag diskuterade arbetsprestationer med en "känslig" kollega, skulle jag:

B	A
4	1

- B. Undvika att poängtera misstagen för att inte skada hans arbetsmoral.
- A. Främst koncentrera mig på hans misstag för att på så vis uppnå bättre arbetsresultat.

20. Om jag vet att jag är påtänkt för en högre chefsbefattning, men också att mina kolleger har haft en ganska negativ inställning till mig under min tid tillsammans med dem, skulle jag:

C	D
3	2

- C. Diskutera mina brister som chef med mina kolleger för att se vad jag kan förbättra.
- D. Försöka att själv inse mina brister för att göra ett bättre jobb i framtiden.

Del III

Relationer till överordnade

Samtidigt som en chef måste vara en effektiv arbetsledare, måste han också förstå att utnyttja den ledning han får av sina överordnade. Förhållandet mellan chef och medarbetare är avgörande för både organisationens framgång och hur han lyckas som chef. Chefen kan själv påverka karaktären av förhållandet till sin överordnade genom sitt synsätt och sitt uppträdande tillsammans med sin egen chef. Här följer ett antal situationer mellan medarbetare och chefer. *Hur skulle du själv handla i var och en av dessa situationer?*

1. Om en av mina chefer har en personlig konflikt med en chef på en annan avdelning, som vi måste samarbeta med för att få arbete gjort, skulle jag:

- A. Säga till honom att jag tyckte att han delvis var ansvarig för konflikten och tala om för honom på vilket sätt den andre chefen påverkas av honom.
- B. Inte lägga mig i av rädsla för att inte kunna komma överens med någon av dem i fortsättningen.

A B

3	2
---	---

2. Om en av mina chefer och jag haft ett häftigt meningsutbyte och jag förstår att han känner sig illa till mods i min närvaro, skulle jag:

- D. Undvika att göra situationen värre genom att ta upp hans beteende igen och istället låta det hela "rinna ut i sanden".
- C. Kommentera hans beteende och fråga honom hur han tycker det påverkar vår relation.

D C

4	1
---	---

3. Om min chef börjar undvika mig och uppträda på ett avvakande och tillbakadraget sätt, skulle jag:

- C. Påpeka hans beteende och be honom tala om vad som som är fel.
- D. Följa hans exempel och uppträda så "affärsmissigt" som möjligt eftersom han verkar vilja ha det så.

C D

2	3
---	---

4. I en diskussion med min chef närmar vi oss ett ämne som jag bör känna till, men som jag inte vet något om. Då skulle jag:

- B. Styra diskussionen i en annan riktning så att min sakkunskap inte ifrågasätts.
- A. Medge min okunnighet oavsett hur han reagerar och fortsätta diskussionen.

B A

0	5
---	---

5. Om min chef talade om för mig att jag handlar på ett sätt som gör mig mindre effektiv i arbetet tillsammans med mina underställda, skulle jag:

- C. Uppmuntra honom att precisera sig och be honom föreslå förändringar.
- D. Försöka klargöra för honom varför jag handlar som jag gör.

C D

4	1
---	---

6. Min chef eftersträvar en befattning som kräver kvalifikationer som jag tycker att han saknar. Om han får ett sådant arbete på försök på en annan avdelning, skulle jag:

- B. Inte nämna mina tvivel vare sig till min chef eller chefen på den andra avdelningen utan låta dem sköta saken själva.
- A. Delge båda mina tvivel och lämna det slutliga avgörandet till dem.

B A

4	1
---	---

7. Om jag tycker att min chef är mindre rättvis mot mig än mot mina kolleger, skulle jag:

- C. Fråga var problemet ligger och varför han är orättvis mot just mig.
- D. Inte fråga om det utan vänta tills han själv tar upp saken.

C D

2	3
---	---

8. Om jag är helt upptagen av personliga bekymmer och min chef påstår att jag blivit retlig och att jag bråkar om småsaker, skulle jag:

D C

4	1
---	---

- D. Säg till honom att jag har bekymmer och troligen kommer att vara irriterad en tid framöver samt att jag föredrar att bli lämnad i fred.
- C. Lyssna på klagomålen men inte försöka förklara mitt beteende.

9. Om jag hört några av mina kolleger diskutera ett obehagligt rykte om min chef – ett rykte som skulle kunna skada honom – och min chef frågar mig direkt vad jag personligen vet om det, skulle jag:

B A

2	3
---	---

- B. Låtsas vara ovetande och påstå att ingen skulle tro på ett sådant rykte.
- A. Tala om för honom exakt vad, när och av vem jag hört det.

10. Om min chef påstår att jag har en personlig konflikt med chefen på en annan avdelning, med vilken det är viktigt att jag samarbetar för att vår avdelning skulle få arbetet gjort, skulle jag:

D C

1	4
---	---

- D. Känna mig besvrad och försöka få honom att inte diskutera det vidare.
- C. Diskutera öppet med honom för att ta reda på hur vår avdelning påverkas av detta.

11. Om förhållandet mellan min chef och mig försämrats på grund av ständig oenighet om något som är viktigt för oss båda, skulle jag:

B A

4	1
---	---

- B. Vara försiktig och se till att frågan inte kommer på tal igen, så att inte relationen försämrars ytterligare.
- A. Peka på den effekt kontroversen har på vårt förhållande och föreslå att vi diskuterar den tills vi kommer på en lösning.

12. Under ett allmänt möte med min chef och en kollega till honom föreslår kollegan plötsligt att vi ska diskutera mina arbetsprestationer på min avdelning. Då skulle jag:

D C

1	4
---	---

- D. Hindra honom från ytterligare kommentarer och hävda att min egen chef bättre kan bedöma mina prestationer.
- C. Ta tillvara tillfället att få reda på hur han värderar mitt arbete och uppmuntra honom att kommentera det.

13. Om min chef berättar för mig att han är fientligt inställd till en av mina kolleger, som han tycker är orättvis mot andra – vilket jag också håller med om – skulle jag:

B A

4	1
---	---

- B. Lyssna, men inte uttrycka några personliga negativa åsikter, därför att jag skulle kunna hamna i en besvärlig situation om något som jag sagt i förtroende skulle föras vidare.
- A. Lyssna och också ge uttryck för mina negativa åsikter så att han vet vad jag anser om saken.

14. Om jag har anledning att misstänka att ett obehagligt rykte cirkulerar om mig bland mina kolleger och att min chef med största sannolikhet har hört det, skulle jag:

D C

2	3
---	---

- D. Undvika att nämna det och överlåta till honom att ta upp det om han vill det.
- C. Riskera att försätta honom i en pinsam situation genom att fråga honom direkt vad han känner till om det hela.

15. Om jag observerat min chef i relationer till andra och anser att han gör en hel del saker som begränsar hans effektivitet, skulle jag:

- B. Inte säga vad jag tycker för att inte vara den som lägger sig i vad som bara angår andra.
- A. Riskera att betraktas som en som lägger sig i saker och ting, säga vad jag observerat och min uppfattning om det.

B A

2	3
---	---

16. Om två av mina chefer och jag samtalar och en av dem råkar nämna några planer som berör vår avdelning, men som jag inte hört talas om, skulle jag:

- C. Pressa dem på mer upplysningar om dessa planer och deras åsikt om dem.
- D. Låta dem avgöra om de vill berätta mer eller inte och låta dem byta samtalsämne om de vill.

C D

4	1
---	---

17. Om min chef ofta verkar bekymrad och utan egentlig orsak börjar reta sig på mig och andra över bagateller, skulle jag:

- B. Behandla honom med "silkesvantar" en tid då jag antar att han har tillfälliga personliga bekymmer som jag inte har med att göra.
- A. Försöka prata med honom om saken och göra honom uppmärksam på hur hans beteende påverkar andra.

B A

1	4
---	---

18. Om jag börjar tycka så illa om min chef att jag finner det svårt att samarbeta effektivt med honom eller henne, skulle jag:

- B. Inte säga något direkt men låta honom känna det genom att hålla relationen på det rent "arbetsmässiga" planet.
- A. Ge uttryck för mina känslor och rensa luften så att vi kan fortsätta arbeta.

B A

4	1
---	---

19. Om min chef ber mig säga vad jag anser om hans arbetsprestationer och jag vet att han är av "känslig" och osäker natur, skulle jag:

- B. Undvika att poängtera misstagen för att inte skada hans arbetsmoral.
- A. Koncentrera mig främst på hans misstag så att han skulle kunna bli en bättre chef.

B A

2	3
---	---

20. Om jag vet att jag är påtänkt för en högre chefsbefattning, men också att min nuvarande chef har haft en ganska negativ inställning till mig under vårt samarbete, skulle jag:

- C. Diskutera mina brister som chef med min egen chef för att se vad jag kan förbättra.
- D. Försöka att själv inse mina brister för att göra ett bättre jobb i framtiden.

C D

4	1
---	---

Sammanställning av resultat

För att du ska kunna tolka resultaten från *Bedömning av personliga relationer* är det nödvändigt att föra in de poäng som du givit i tabeller och förvandla dessa till s k *percentilvärden*. Det sker i följande steg:

1. Gå igenom de tjugo frågorna i varje del och summerar först dina *A-svar* och därefter dina *C-svar*. För in dessa råvärden i rutorna till vänster på sidan 12. Varje del ger alltså ett råvärde för *exponering* och ett för *återföring*.
2. Använd tabellen för respektive del för att förvandla dina råvärden till *percentilvärden**. Om du har ett värde som inte finns i tabellen kan du uppskatta det ungefärliga värdet. Exempel: råvärdet 34 för *Exponering* i Del I motsvarar ett percentilvärde på 65.
3. Ta dina percentilvärden och rita in dem i respektive diagram. Dra linjer vågrätt och lodrätt över hela diagrammet, så att du får fyra "rutor", som bildar ett s k *Johari-fönster*.

När du är färdig med poängsättning och har gjort de tre Johari-fönstren, kan du gå över till nästa sida och läsa "Tolkning och bakgrund till Bedömning av personliga relationer". Detta kommer att hjälpa dig att förstå ditt resultat.

Del I. Relationer till underställda

	Råvärden Exponering	Percentil	Råvärden Återföring
	44	99	41
	39	90	36
	37	80	34
	35	70	33
	33	60	31
Medel..	31	50	30
	30	40	28
	28	30	27
	26	20	25
	23	10	23
	17	1	17

Del II. Relationer till kollegor

	Råvärden Exponering	Percentil	Råvärden Återföring
	43	99	42
	37	90	37
	33	80	35
	31	70	33
	29	60	31
Medel	28	50	30
	25	40	28
	24	30	26
	22	20	25
	19	10	23
	13	1	18

Del III. Relationer till överordnade

	Råvärden Exponering	Percentil	Råvärden Återföring
	45	99	42
	36	90	38
	34	80	35
	31	70	33
	29	60	32
Medel.	27	50	30
	25	40	29
	23	30	27
	21	20	25
	17	10	21
	11	1	14

*) Percentilvärdena är baserade på svar från 346 svenska chefer från olika sektorer i arbetslivet