

---

*profile4professionals*  
Axiologisk Ledarprofil

Kim Sample  
2 Oktober 2006

v1.3.0

Kim,

*Det är vår förhoppning att denna Axiologiska Ledarprofil kommer att ge dig nya insikter, vara till praktisk hjälp och bli en grundsten för fortsatta framgångar i din utveckling som ledare.*

*Rapporten handlar om dig. Den är specialskriven för dig med utgångspunkt från ditt unika sätt att uppfatta och värdera information. Ditt resultat är reliabilitetsprövat i enlighet med axiologisk forskning och har visat sig ligga inom gränserna för pålitlighet.*

*Även om rapporten handlar om ditt sätt att vara är det ingen personlighetsanalys. Den bygger på Formell Axiologi, en vetenskap som studerar hur människor uppfattar och värderar information och hur individuellt präglade tankemönster återger och förvanskar verkligheten.*

*Vi har arbetat med ledarutveckling och studerat chefer under lång tid och använt oss av de axiologiska metoderna i våra kundföretag. Därigenom har vi kunnat utveckla produkter som våra kunder kunnat använda direkt i sin praktiska, konkurrensutsatta verksamhet. Detta är en av dessa produkter som vi hoppas ska ge dig ökad medvetenhet och ge praktiska råd till omedelbar nytta.*

*Denna rapport är både en manual och ett arbetsbok. Stryk under, färgmarkera och gör noteringar i kanten medan du läser. Sätt av tid att läsa rapporten ordentligt, tag till dig det som du tycker är till hjälp. Utnyttja den framförallt som ett verktyg för din egen personliga utveckling och framgång. Eftersom din profil visar att du har behov att förstå hur saker fungerar innan du tar det till dig, har vi inkluderat en artikel om Formell Axiologi i slutet av din rapport.*

Lycka till!



*Profile4Professionals in Scandinavia AB erbjuder företag, konsulter och enskilda personer interaktiva, webbaserade och skraddarsydda verktyg för professionell och personlig utveckling. Syftet kan vara ledarutveckling och kompetensutveckling. För individen kan syftet vara både personlig och professionell utveckling, att bättre kunna hantera stress och andra svåra livssituationer eller att kunna välja den personliga karriärinriktning där det egna tankemönstret kommer till sin rätt.*

*Metoden bygger på Formell Axiologi som gör det möjligt att kartlägga en individs unika tanke- och värderingsmönster. Formell Axiologi är en vetenskapsgren som har sin grund i professor Robert S. Hartmans forskning om värdeteori i 40-, 50- och 60-talens USA. I Sverige utvecklade läkaren och forskaren Evert Schildt ett antal nya användningsområden under namnet Provaluatormetoden.*

*Sedan 2002 samarbetar Profile4Professionals med Clear Direction på den europeiska marknaden. Clear Direction, Inc. är en Dallasbaserad utvecklingsorganisation, grundad av Dr. Robert Kinsel Smith 1995 och specialiserad på axiopersonologiska produkter för affärs- och organisationslivet. För mer information, besök vår hemsida på [www.pro4pro.com](http://www.pro4pro.com)*

# Innehållsförteckning

<b>Introduktion</b>	<b>Den Axiologiska Ledarprofilen</b>	
	Hartman-Kinsel profilen.....	1
	Den Axiologiska Ledarprofilen.....	2
<b>Sektion I</b>	<b>Framgångsrikt ledarskap</b>	
	Introduktion.....	3
<b>Sektion II</b>	<b>Hur du tänker - en sammanfattning</b>	
	Styrkor och svagheter.....	5
	Dina styrkor.....	5
	En svaghet hos dig.....	6
	Viktiga eLektioner.....	6
<b>Sektion III</b>	<b>Hur vi tänker - sex tankecentra</b>	
	Introduktion.....	9
	Tre tankecentra - Omvärld.....	10
	Tre tankecentra - Eget Jag.....	16
<b>Sektion IV</b>	<b>Ditt värderingsmönster</b>	
	Introduktion.....	21
	Dina tankecentra - resultat.....	22
	Tankecentra som du använder mest.....	23
	Ditt tankecentra med balanserad inriktning.....	27
	Tankecentra som du ogärna använder.....	28
	Ditt okonventionella tankesätt.....	32
<b>Sektion V</b>	<b>Hur dina tankecentra samverkar</b>	
	De kan vara överens.....	34
	De kan vänta på ett annat centrum.....	35
	De kan vara oeniga eller motarbeta varandra.....	36
	De kan ta över andra centra.....	38
	Inrestyrt tänkande.....	41
<b>Sektion VI</b>	<b>Ditt sätt att tänka under stress</b>	
	Introduktion.....	43
	Din stressprofil.....	44
<b>Sektion VII</b>	<b>Hur du går vidare</b>	
	Din självanalys .....	49
	Dina eLektioner.....	60
<b>Appendix</b>	Frågor och svar.....	61
	Ordlista.....	64
	Om tolkning av skalvärdena.....	68
	Formell Axiologi och Hartman-Kinselprofilen.....	69

# INTRODUKTION

## Den Axiologiska Ledarprofilen

---

Kim, när du gått igenom Kinsel-Hartmans Axiologiska Ledarprofil är du en av de tusentals personer från mer än 25 kulturer som har haft glädje och nytta av denna metod under de senaste 40 åren. Det du kommer att se i den här rapporten är både unikt och betydelsefullt för dig.

### Hartman-Kinsel profilen

Kinsel-Hartmanprofilen är, ur vetenskaplig synpunkt, det mest pålitliga sättet att studera människors tankemönster. Metoden har validerats i sexton olika avseenden inkluderande: face validity, reliabilitet (test-retest), konstruktionsvaliditet, prognosvaliditet, biomedicinsk validitet, korrelationsvärden i förhållande till andra instrument samt prövats vara icke-diskriminerande med avseende på religion, ålder, kön och ras. Du kan få mera information via [www.pro4pro.com](http://www.pro4pro.com).

Kinsel-Hartmanundersökningen är varken ett intelligenstag, ett personlighetstest eller ett anlagstest. Profilen ger snarare en beskrivning av hur en person tänker. Forskning visar att vi tänker enligt vanemässiga mönster. Dessa mönster kan hjälpa oss, men de kan också hindra oss att komma fram till omdömesgilla och riktiga beslut.

Kinsel-Hartmanundersökningen bygger på axiologisk vetenskap. Denna vetenskapsgren introducerades av Dr. Robert S. Hartman 1955, nominerad till Nobels fredspris 1973. Genom att använda transfinita beräkningar (ett av de första matematiska verktygen som skulle komma att förutsäga kaosteori) fann Hartman att det finns konsistenta och mätbara mönster i de komplexa processer som styr vårt tänkande. Han skapade The Hartman Value Profile, ägd av Robert S. Hartmaninstitutet vid universitetet i Tennessee i USA, som en metod att kartlägga en individs tanke- och beslutsstruktur. Under senare delen av 80-talet utvecklade Dr. Robert Kinsel Smith den sk. Kinseldelen i profilen. Han tillförde nya uppgifter i Hartmanprofilen som kom att förbättra profilens reliabilitet. Sedan mitten av 90-talet har Robert Smith utvecklat instrumentet, genomfört validitetsstudier och gett det namnet The Kinsel-Hartman Profile.

Axiologi är vetenskapen om hur vi tänker. Axiologerna studerar hur människor kommer fram till beslut och identifierar hur en individ värderar andra människor, situationer och sig själva. Axiologerna har vid det här laget kartlagt mer än 15

# SEKTION I

## Framgångsrikt ledarskap

---

### Ett totalt annorlunda jobb

Något av det svåraste med att bli chef eller arbetsledare är att klara övergången från att dina framgångar är direkt beroende av dina egna prestationer, till att du bedöms efter vad dina medarbetare åstadkommer. När du gick från att vara en individuell medarbetare till att bli chef arbetade du sannolikt med ungefär samma produkter eller tjänster och i samma företag. Men du lärde dig sannolikt snabbt att det här att leda andra är ETT TOTALT ANNORLUNDA JOBB! Som enskild medarbetare handlar det huvudsakligen om att få arbetet gjort. Som chef och ledare måste du ha två skilda fokus: de uppgifter som du måste utföra på egen hand och dina medarbetare, vars arbetsuppgifter du har ett indirekt ansvar för. Sannolikt har du redan förmågan att hantera dina egna arbetsuppgifter, annars skulle du knappast blivit befordrad. Nu gäller det för dig att klara av att leda via andra - en vida mycket svårare uppgift.

### Öka räckvidden för dina beslut

Chefer är ofta inte medvetna om skälen till varför deras företag vill ha dem som chefer. Syftet med att ha chefer i en organisation handlar oftast om att nå nivå- och skalfördelar. Det handlar om att använda den hävstångseffekt som ligger i att utnyttja en persons omdöme och förmåga att motivera och styra fler medarbetare än tidigare. I nästan varje ledarposition handlar det för företagets del om att växa och nå skalfördelar. Ditt företag vill att du ska ta ansvar för mera uppgifter och nå större resultat än du skulle göra som enskild anställd. Därför ställs det nu krav på att du måste vara effektiv i alla de delar som krävs för att nå önskat resultat. Nästan alltid innebär det att man måste vara effektiv i sättet att kommunicera med sina medarbetare. Visst krävs det också av chefer att de kan planera, organisera, prioritera, marknadsföra, rekrytera, göra budgets, formulera mål och policys, följa upp, ha utvecklingssamtal med medarbetare etc. Förhoppningsvis slås du också av hur mycket av en ledares arbete som faktiskt går ut på att samverka och kommunicera med andra människor för att resultatet ska bli de där skalfördelarna vi talat om ovan. Chefer och ledare är alltså främst av allt specialister på att få medarbetare med sig och nå verksamhetens resultat.

## SEKTION II

### Hur du tänker - en sammanfattning

---

#### Styrkor och svagheter

Över åren har vi många gånger hört chefer säga: "Vi får våra jobb beroende på våra styrkor och vi förlorar våra jobb till följd av våra svagheter". Även om detta inte är till 100 % sant så ligger det mycket sanning i påståendet. Vi tilldelas uppgifter därför att vår arbetsgivare tror att våra styrkor matchar de uppgifter vi har att utföra. Människor som fungerar bra får ofta behålla sina ansvar och befordras också till mer krävande uppgifter.

Dina tankemönster, som utgör en modell för ditt sätt att uppfatta och värdera information beskrivs i sektion IV. Denna modell har inget att göra med hur intelligent du är eller vilka specifika talanger du har. Det är en kartläggning över ditt sätt att uppfatta och bedöma saker och ting i din omvärld, andra människor och dig själv. Den beskriver också på vilka grunder du fattar beslut och du kommer att finna att rapporten även handlar om viktiga styrkor du har, också de du inte vet att du har därför att du inte använder dem.

#### Dina styrkor

Nedan följer en förteckning över dina styrkor som chef och ledare så som de identifieras av Kinsel-Hartmanprofilen.

#### En i laget

Din profil visar att det är naturligt för dig att vara lojal, att ställa upp för och att engagera dig i företaget eller i din grupp. Som ledare kommer du att försvara de syften och grundläggande principer som alla bundit sig för och vara en lojal beskyddare av teamet och dess medlemmar.

#### "Jag ser vad jag kan tillföra"

Din profil visar att du har ett genuint gott självförtroende. Det hjälper dig dels genom att det får dig att välja roller och uppgifter som stämmer överens med dina förmågor och dels genom att det gör att du känner att du klarar av saker och ting och att du är bra på det du gör. Denna insikt gör att du realistiskt kan se vad du

## SEKTION III

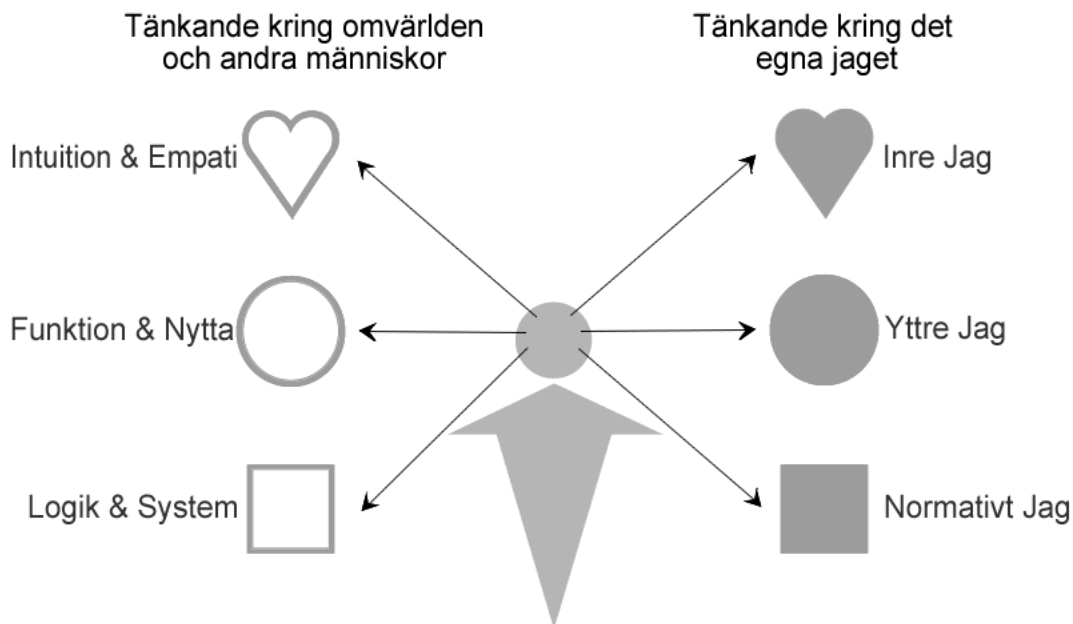
### Hur vi tänker - sex tankecentra

---

Vi tänker, fattar beslut och tar ställning till saker och ting med våra hjärnor. Våra hjärnor innehåller sex olika tankecentra. De arbetar oberoende av varandra, var för sig, men de kan också interagera med varandra. Det här avsnittet beskriver dessa olika tankecentra, hur de hanterar olika ansvarsområden och hur de gör det möjligt för oss att se och höra, resonera om och förstå oss på, olika aspekter av det som sker omkring oss, andra människor och oss själva.

Vart och ett av våra sex tankecentra har sitt eget betraktelsesätt. För att förstå ditt eget sätt att tänka behöver du känna till de sex olika varianter vi har tillgång till för att uppfatta och värdera saker. Vi har gett vart och ett av dessa centra sitt eget namn efter vad som är karakteristiskt för det.

När vi uppfattar och värderar vår omvärld och andra människor använder vi oss av följande centra: "Intuition & Empati", "Funktion & Nyttä" och "Logik & System". De tre centra vi använder för att uppfatta och tänka om oss själva kallas "Inre Jag", "Yttre Jag" och "Normativt Jag".



## SEKTION IV

### Ditt värderingsmönster

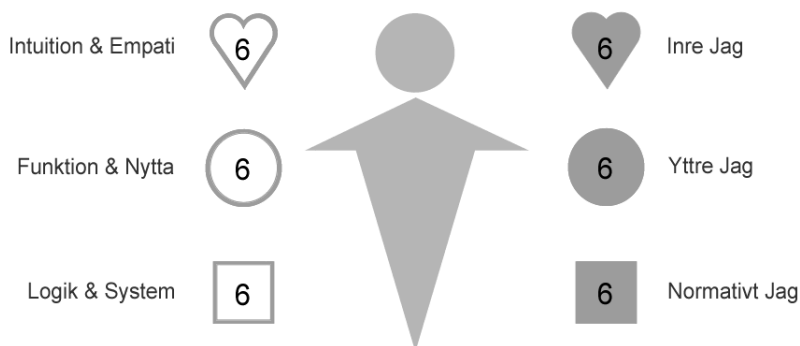
Vår hjärna har sex tankecentra som vi använder oss av för att ta in och tolka information. Varje centrum har tilldelats ett antal poäng 1-10 för att visa hur mycket du använder dig av just detta centrum och vilken klarhet du har i din förmåga att använda det (poängsystemet beskrivs närmare i Appendix). Värdet 6 står för en perfekt balans och mycket god klarhet i synsättet.

#### En totalt balanserad tänkares profil

Ingen människa använder och utnyttjar sina sex tankecentra i perfekt balans. Men i så fall skulle profilbilden se ut så här:

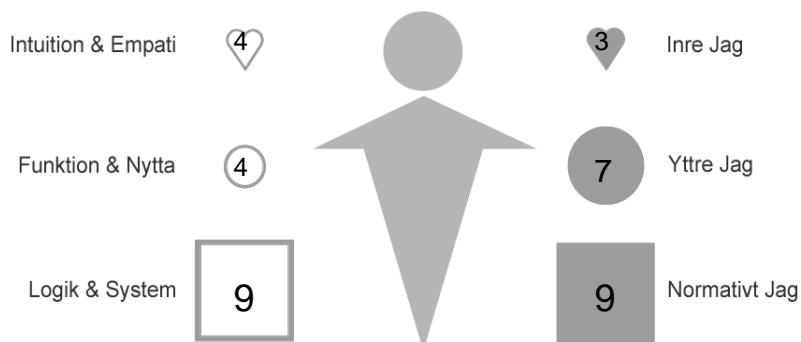


*Se appendix för tolkning av skalvärden*



#### Hur dina tankecentra samverkar

Kim, här är en bild av ditt sätt att tänka. De tankecentra du använder mest har de högsta siffertalen och de största symbolerna. De tankecentra som du använder i mindre utsträckning har lägre tal och symbolerna är mindre. Förhållandet mellan dina tankecentra beskrivs i sektion V i denna rapport.





# Dina tankecentra - resultat

---

## Tankecentra som du använder mest

Följande tankecentra är alltid i ständig aktivitet hos dig. De är så involverade i ditt tänkande att du förlitar dig på dem i alltför hög utsträckning. Du använder alltid dessa tankcentra och tenderar att alltid se saker och ting i de här perspektiven. Det betyder att du använder dem när det är "rätt" att använda dem, men också i situationer då andra tankecentra skulle leda dig till mer korrekta slutsatser.

9 Logik & System

9 Normativt Jag

## Ditt tankecentra med balanserad inriktning

I detta tankecentrum har du ett tämligen balanserat synsätt och en god förmåga till klarhet. Du kommer sannolikt att använda detta centrum på ett riktigt sätt och du kommer att ha fler styrkor än svagheter inom detta område.

7 Yttre Jag

## Tankecentra som du ogärna använder

Det här är de tankecentra som du vanligtvis använder alltför lite. Du litar inte tillräckligt på den information dessa tankecentra ger dig. Du föredrar andra tankecentra i beslut där det hade varit bättre att använda de här.

4 Intuition & Empati

4 Funktion & Nyttä

3 Inre Jag

## SEKTION V

### Hur dina tankecentra samverkar

---

Alla dina sex tankecentra kan vara inblandade när du fattar viktiga beslut. Nyckeln för att förstå hur du tänker är att kartlägga hur du använder dina sex centra och hur de påverkar varandra. För att underlätta din förståelse har vi begränsat förklaringarna till några få centra. Nedan finns exempel på hur några av paren av dina tankecentra påverkar varandra och de effekter detta ger.

#### De kan vara överens

Dina tankecentra agerar som oberoende människor i en styrelse. Ibland kan olika tankecentra enas även om man kommer till en slutsats med olika synsätt eller med beaktande av olika aspekter på samma situation.

Du förlitar dig på både ditt ”Logik & System” -centrum och på ditt ”Normativt Jag” -centrum. Innan du bestämmer dig för om ett beslut är bra eller dåligt måste båda dessa centra vara samstämmiga. Beslut eller val du gör måste vara logiskt begripliga för att tillgodose ditt ”Logik & System” -tänkande och för att tillfredsställa ditt ”Normativt Jag” -tänkande” måste de vara i överensstämmelse med dina principer, normer och värderingar. Ett val eller ett beslut måste därför vara både logiskt och rationellt samt i linje med dina normer och värderingar och dessutom stämma med dina principer, värderingar och normer. Då kommer dessa båda tankecentra att vara samstämmiga och du kommer att tycka att det är ett gott val.

Ett exempel på din kombination kan man se hos studenter som är väldigt noga med att se till att deras skrivningar eller uppsatser följer lärarens instruktioner samtidigt som de hela tiden arbetar om sina uppsatser för att de ska leva upp till deras egna perfektionistiska normer. I det här fallet drivs studenterna mot allt bättre resultat via sina två samarbetande tankecentra.

De tankecentra som måste vara samstämmiga för att du ska tycka att ett beslut är bra är de centra som du förlitar dig mest på. För din del är det:

Logik & System  
Yttre Jag  
Normativt Jag

## SEKTION VI

### Ditt sätt att tänka under stress

---

Det är viktigt att du vet hur ditt tänkande påverkas när du är under svår press. När vi är under stress, använder vi ett begränsat antal av våra tankecentra. Det ger upphov till misstolkningar av vad som pågår, ger felaktiga bedömningar och gör att vi bortser från viktiga faktorer. Vi kan ofta känna oss övertygade i vår uppfattning och våra slutsatser bara för att senare förstå hur begränsat vårt perspektiv verkligen var.

### Exempel på 'stressiga' situationer

#### Hemma

- handla hem mat, ta hand om barn och laga mat efter lång arbetsdag
- komma hem utmattad efter en lång hård dag
- ta hand om en sjuk förälder eller någon man älskar
- inte ha möjlighet att hjälpa den man älskar

*"Stress påverkar kroppskemin på olika sätt, vårt immunsystem blir försvagat, vi förlorar vår perifera synförmåga och vi förlorar också förmågan att se saker i ett större sammanhang"*

#### I relationer

- konfrontera en annan person ansikte mot ansikte
- behöva försvara sig när man blir attackerad
- göra något för någon som du beundrar mycket
- tvingas göra en god vän besviken
- förvirring eller osäkerhet i en nära personlig relation

#### På arbetet eller i skolan

- behöva göra en bra prestation när andra är beroende av dig
- behöva ta ett beslut när du har lite fakta
- tala inför en stor grupp människor
- ha ett tråkigt jobb som man inte kan påverka
- ha ett viktigt jobb eller test som ska göras framför sig

#### Allmänt

- ha alltför lite tid för att förbereda sig för någonting
- något som går sönder när du skall använda det
- vittna i en domstol
- vara arbetslös eller vara ekonomiskt pressad
- vänta på resultat från en medicinsk undersökning

## SEKTION VII

### Hur du går vidare

---

Den här delen innehåller två delar som utvecklats för att hjälpa dig att på bästa sätt få nytta av materialet.

Första delen är en översikt som dels förser dig med feedback kopplat till arbetsituationer dels ger dig råd om hur du kan utveckla meningsfulla samtal med din chef om hur ditt arbete fungerar.

Den andra delen är introduktion till eLektionerna som du kommer att få via email till dig under de närmaste sex månaderna. Den beskriver vad du kan förvänta dig av eLektionerna och hur du bäst kan dra nytta av dem.

### Din självanalys

Denna översikt har tagits fram som underlag för egen reflektion och för att du tydligare ska förstå vilka arbetsförutsättningar som ökar respektive hindrar din effektivitet som ledare.

När du kombinerar denna del med innehållet i sektion IV, har du lättare att förstå dina egna styrkor och vad som krävs för att du ska kunna utnyttja dem ännu bättre. Den här delen avser också att vara ett underlag och ett hjälpmedel för bättre kommunikation mellan dig och dem som du rapporterar till.

### En repetition

Olika arbetsförhållanden fungerar olika bra för olika individer. Nedan följer en lista över olika arbetsförhållanden som identifierats med din profil som grund. Dessa förhållanden är de viktigaste för dig för att klara din arbetsituation. Även om du inte arbetar i ett företag eller en organisation just nu, så visar denna förteckning vad som är viktigast vad du än ska göra. Använd denna lista för att utveckla en realistisk uppfattning om dig själv, så att du kan ta bättre beslut om ditt framtida arbete.

1. Läs igenom förteckningen, tänk på vad de olika faktorerna betyder för dig i en arbetsituation. Därefter väljer du det påstående som stämmer bäst; sant för dig, delvis sant för dig eller inte sant för dig.

# Självanalys av min arbetssituation

---

## Att samarbeta med andra

Jag behöver själv kunna bestämma min inriktning när det gäller vilka mål eller ambitioner jag ska välja. Jag gör mig bäst i roller där jag får visa min förmåga genom egna insatser och inte dagligen behöver ta hand om andras problem och behov.

Om mig personligen är påståendet:

- Sant
- Delvis sant
- Inte sant

Med tanke på nuvarande arbetssituation är påståendet:

- Det är inte sant i min nuvarande arbetssituation
- Det är sant i min nuvarande arbetssituation

Kommentarer: \_\_\_\_\_

## Arbetsuppgiftens karaktär

Jag gillar att kunna bedöma vilka problem som kan komma och hur vi kan förhindra dem.

Om mig personligen är påståendet:

- Sant
- Delvis sant
- Inte sant

Med tanke på nuvarande arbetssituation är påståendet nedan sant:

- Jag har inte möjligheter att göra detta i nuvarande arbetssituation
- Jag kan göra det i min nuvarande roll

Kommentarer: \_\_\_\_\_

# Handlingsplan för egen utveckling

---

´Självanalys av min arbetssituation´ är utvecklat som ett analysunderlag för ditt eget bruk. Gå igenom dina svar som gäller ditt nuvarande arbete med din chef när ni träffas för att diskutera detta ledarutvecklingsprogram.

1. Vad jag förväntas göra:

---

---

---

---

2. Det jag gillar bäst av det jag gör:

---

---

---

3. Vad som kan få mig att göra en mindre bra insats samt hur jag kan förbättra kvaliteten på det jag gör:

---

---

---

4. Vad andra tycker jag kan göra bättre eller behöver vara mer medveten om:

---

---

---

5. Vad jag behöver göra, eller lära mig, för att utveckla min förmåga till ännu bättre insatser:

---

---

---

## Dina eLektioner

---

Om två veckor kommer den första eLektionen till din emailadress. De totalt tretton eLektionerna kommer att automatiskt sändas ut varannan vecka. Genom den konsult du har kontakt med, kan du få kopia av eLektionerna.

### Innehållet i eLektionerna

Varje eLektion har en kort översikt över ett ämnesområde inom ledarskap och chefsarbete. De är utformade för att ge information om olika kompetenser eller uppgifter som krävs i chefsrollen. Översikten är inte avsedd att vara en komplett genomgång av varje ämne, utan att tydligt definiera vad ämnet eller uppgiften främst handlar om. Vi vill stimulera dig att tänka kring de valda ämnena och hur du själv kan utveckla ditt ledarskap inom ämnesområdet. Ibland kan det innebära att utmana vanliga missuppfattningar om olika ämnen.

Den andra delen i eLektionen beskriver vad som krävs i en chefs tänkande för att kunna utföra en viss uppgift. Du får en mycket kort summering av de tankemönster som stödjer en chef när uppgiften ska utföras regelbundet. Varje sådan beskrivning innehåller en individuell genomgång av just ditt tänkande i förhållande till det tankemönster som krävs. På det sättet får du en ökad medvetenhet om vad du behöver förändra i ditt tänkande för att uthålligt och konsekvent kunna utföra uppgiften.

Den tredje delen i eLektionen är en övning eller en uppgift som hjälper dig tillämpa innehållet i eLektionen. De chefer som börjar tillämpa dessa övningar inom två dagar efter att de fått eLektionen är vanligtvis de som får störst nytta av sitt ledarutvecklingsprogram. Genom din konsult har du möjlighet att få en 'Arbetsbok' som ger dig arbetsblanketter och en guide till arbetsuppgifterna.

Det kan vara så att upplägget i ditt fall också bygger på uppföljande dialoger med din närmaste chef efter varje eLektion. Hon eller han har tillgång till en Manual som kort beskriver innehållet i varje eLektion, vilken uppgift som ingår samt förslag till frågeställningar som handlar om ämnet. Manualens syfte är att göra det möjligt för din chef att fungera som coach i ditt ledarutvecklingsprogram, men utan att känna till din personliga profil. Försök att så konstruktivt som möjligt använda din chef som en coach i din egen utveckling som ledare. Samtalen kan också ge dig själv möjlighet att 'coacha tillbaka' och ge din chef idéer kring hur han eller hon kan utveckla sitt ledarskap åtminstone för dig personligen.