

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *ACT

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Rapporto preparato per: Pat Sample

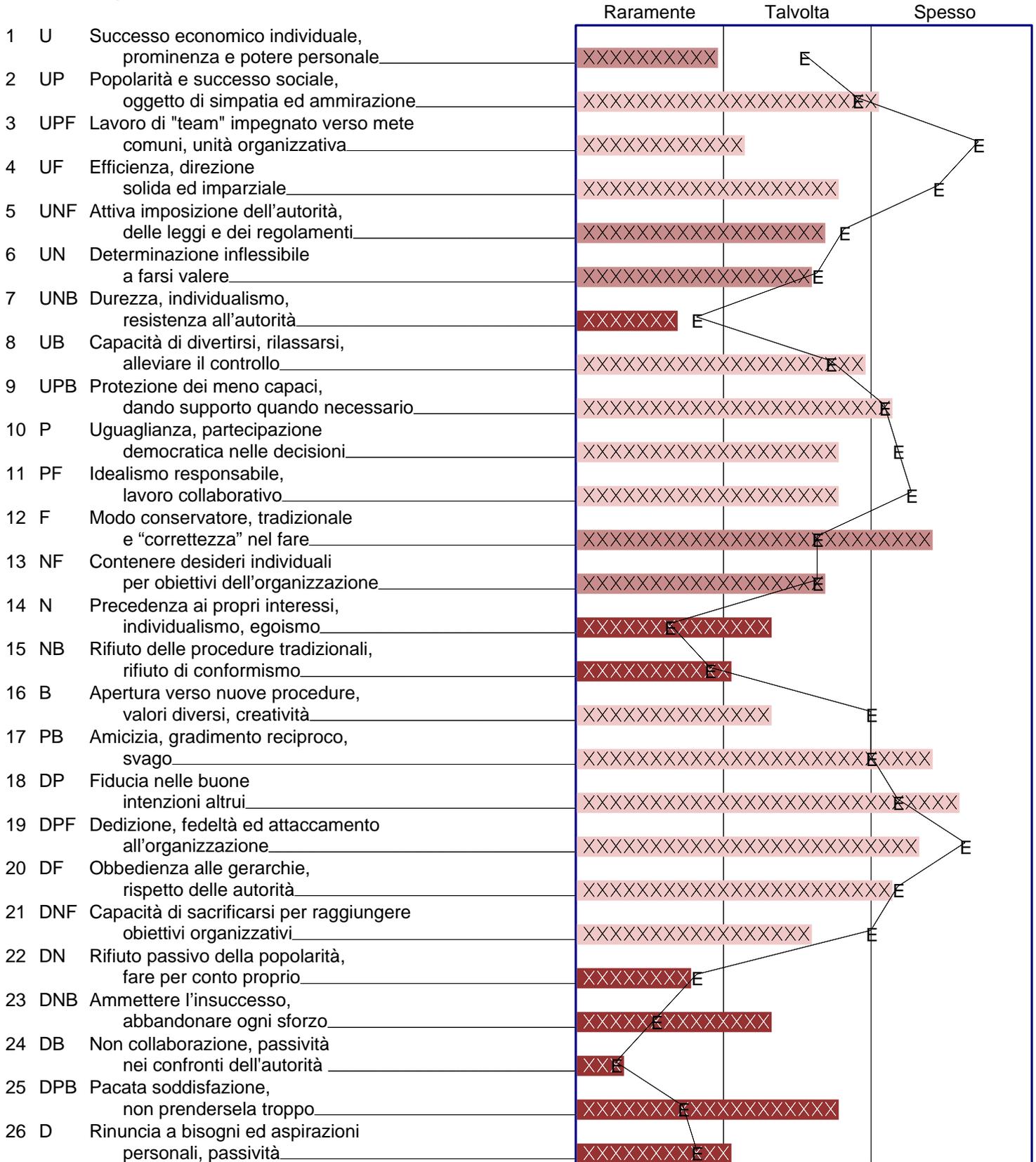
Tipo: PF

Posizione Finale: 0.1U 5.2P 2.9F

Risposte: 12

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce

E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *ACT

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con la quale sei stato valutato in ognuna delle 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare la tua efficacia in quanto membro del gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB	X		
9 UPB	X		
10 P			X
11 PF			X
16 B			X
17 PB	X		
18 DP	X		
19 DPF	X		
20 DF	X		
21 DNF			X
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U			X
5 UNF	X		
6 UN	X		
12 F		X	
13 NF	X		
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN	X		
23 DNB		X	
24 DB	X		
25 DPB		X	
26 D	X		

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: *ACT

Leggendo il Rapporto Bales, tenete presente che il suo scopo è di aiutarvi a comprendere come gli altri possono percepire il Vostro comportamento e aiutarvi a prendere in considerazione le modalità per migliorarne l'efficacia. Un teamwork efficace non potrà sostituire le competenze specifiche richieste dal proprio lavoro. Un teamwork inadeguato, tuttavia, può pregiudicare un efficace conseguimento finale del task e, inoltre, può impedire alle persone di trarre soddisfazione dalla propria appartenenza al gruppo.

Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

La lunghezza delle barre, composte dalle X nel grafico a barre, indica con quale frequenza, in media, ciascuno dei seguenti valori emerge nel Vostro comportamento. I valori elencati qui di seguito sono contraddistinti, nel Vostro grafico a barre, da frequenze che tendono a spesso e coincidono con il Profilo Normativo dei nostri dati di ricerca:

La risposta media indica che *ti avvicini* al Profilo Normativo in queste voci:

2 UP Popolarità e successo sociale, oggetto di simpatia ed ammirazione (in norma)

Voi tendete a dare un'importanza ottimale a questi valori. La simpatia reciproca e l'ammirazione sono le principali ricompense che i membri del gruppo possono manifestare tra loro. È importante che Voi date questi valori, così quanti ne ricevete. Un bisogno di ammirazione eccessivo e una tendenza a dare poca ammirazione renderebbero debole la solidarietà del gruppo, mentre uno scambio reciproco e paritario potrebbe rafforzare molto la solidarietà del gruppo. Quando le ricompense vengono distribuite per una buona task-performance, questa combinazione di valori è ideale per un teamwork efficace.

8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo (in norma)

Voi siete fortunati, in quanto riuscite a rilassarvi e ad avere dei momenti di recupero dopo un periodo intenso di lavoro. Non esiste persona che non abbia bisogno di questa capacità, ma non tutti riescono ad averla. La ricerca di soluzioni pratiche ai problemi ed il lavoro stesso creano inevitabilmente delle tensioni interpersonali e delle tensioni emotive. Rilassarsi richiede un momentaneo distacco dal task, per permettere al team di ritrovare la giusta prospettiva, di distribuire le ricompense interpersonali e di ricostruire la propria solidarietà per affrontare nuovamente gli sforzi del task. Voi contribuite in modo rilevante ad aiutare il Vostro gruppo nel percorrere tutte queste fasi, nell'ambito della sua interazione quotidiana, mentre tutti i membri sono insieme.

9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (in norma)

Le Vostre valutazioni sembrano essere, in termini di supporto reciproco, tra quelle sane e realistiche. Tutti i gruppi cercano informazioni sui nuovi membri che dovrebbero essere inseriti nel gruppo, educati e formati per arrivare ad un buon livello di integrazione con gli altri. Tutte le persone hanno dei periodi in cui non sono nella loro forma migliore ed hanno bisogno di un po' di supporto o di particolare attenzione. Il livello di questi bisogni può variare molto nel tempo, da persona a persona, secondo i gruppi e le situazioni; ma rimane di fondamentale importanza il valore dato in generale al riconoscimento di questi bisogni e al fatto di farsene carico realisticamente, come Voi e il Vostro gruppo fate.

17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (in norma)

Chi potrebbe mettere in dubbio che le relazioni amichevoli, il gradimento reciproco e lo svago non sono delle buone qualità per la solidarietà del team? Voi, giustamente, enfatizzate molto questi valori. Il raggiungimento del giusto equilibrio tra questi valori ed i valori più task-oriented è un problema per la maggior parte dei team, in quanto spesso nei gruppi business-oriented, i valori del task tendono a divenire predominanti e il teamwork ne risente. Voi contribuite a dare al Vostro gruppo quella vivace flessibilità necessaria (ed è una fortuna) per riuscire a spostarsi in tutte le direzioni, mantenendo un ottimo equilibrio

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

tra queste due serie di valori contrastanti.

18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (*in norma*)

Non è facile "decidere" di avere fiducia in altre persone, soprattutto in un team. Avere fiducia significa che i membri del gruppo riescono a dimostrarsi di essere degni di fiducia tra di loro. Voi dimostrate, apparentemente, di avere questa qualità di fiducia, fondamentale e indispensabile per la solidarietà del team e il Vostro contributo, nel team, è senz'altro importante.

19 DPF Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione (*in norma*)

I membri del Vostro gruppo ritengono che Voi esemplificate questo insieme di valori, e che, probabilmente, trascinate anche gli altri membri del gruppo a fare altrettanto. Questo insieme di valori dipende dalle capacità dei membri del gruppo, e del gruppo nel suo insieme, di riuscire ad "uscire da sé stessi" e di contribuire ad un gruppo che è più grande e con contorni più indeterminati di sé stessi individualmente. Le ricompense a questi sforzi tendono ad arrivare in ritardo e non sempre comunque arrivano. Non tutte le persone sono capaci di una forte lealtà e non tutte le organizzazioni sono capaci di stimolarla. Ma l'esistenza di una forte e giustificata dedizione all'organizzazione potrebbe rappresentare una formula magica, in quanto soddisferebbe i desideri più profondi e porterebbe ad accettare anche sforzi consistenti.

20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (*in norma*)

Voi considerate abbastanza questi valori. Per la maggior parte delle persone obbedire è difficile e sgradevole e ritengono che l'obbedienza cieca sia pericolosa fino a poter diventare anche immorale. Questi sentimenti sull'obbedienza dipendono strettamente dalla percezione buona o cattiva che si ha dell'autorità in questione. È anche ovvio che molta parte del coordinamento nelle grandi organizzazioni (dove la comunicazione ed il consenso non sono certamente perfetti) dipende fortemente dal grado di obbedienza e da direttive ragionevoli. Voi sembrate collocarvi ad un livello ottimale per il raggiungimento di un teamwork efficace.

La risposta media indica che tendi a dare eccessiva importanza a:

nessuna voce.

Non sembra che tu dia eccessiva importanza a nessuno di quei valori che sono normalmente associati ad un'alta performance di lavoro in team al punto da poter creare conflitto. Le medie comunque possono non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del tuo gruppo percepiscano che dai troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante esplorare questo aspetto.

La risposta media indica che tendi a non dare sufficiente importanza a:

3 UPF Lavoro di "team" impegnato verso mete comuni, unità organizzativa (*sottostimato*)

Questo valore è rinforzato nel gruppo da una task-leadership sinceramente democratica che può essere in qualche modo espressa da tutti i membri del gruppo. L'accettazione del task del gruppo, l'ottimismo per un risultato di successo, il piacere di stare con gli altri membri del gruppo - così come la percezione dell'esistenza di un'autorità superiore, buona e giusta - sono atteggiamenti che tendono a rafforzare questi valori. È importante rendersi conto che tutti i membri del gruppo, e non solo il leader, possono contribuire al teamwork esprimendo questi atteggiamenti - a meno che, a causa delle condizioni esistenti, sia impossibile o non appropriato.

Se Vi sembra che si debba cambiare qualcosa all'interno delle condizioni esistenti, perché il teamwork sia più efficace, sarà importante un Vostro intervento per promuovere questa discussione. Potrebbe essere necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri del gruppo potrebbero richiedere più tempo per

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente; oppure potrebbe essere necessario apportare dei cambiamenti nello stile di leadership dell'autorità o nella reazione del gruppo ad essa.

4 UF Efficienza, direzione solida ed imparziale (sottostimato)

Un team che è carente in questo valore, apparirà disorganizzato. I membri del gruppo sentiranno probabilmente che il loro tempo e le loro capacità sono sprecate. Il tempo è una risorsa preziosa in tutti i gruppi, infatti, solo riuscire a riunire tutti i membri del gruppo e motivarli a lavorare, richiede un'enorme quantità di tempo e di energia. Un buon management può aiutare ad evitare perdite di tempo dovute ad una carente preparazione o a procedure che non hanno scopi precisi.

Tutti i membri del team possono ed hanno bisogno di partecipare ad un management efficace. Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi assimilate male questi valori, la causa potrebbe essere dovuta ad esperienze passate poco positive di un management autoritario, che può avervi portato ad essere eccessivamente suscettibile ad ogni tipo di controllo o, semplicemente, dovuta al fatto che, secondo Voi, lo stile di management attuale del Vostro gruppo dovrebbe essere rivisto.

Una più ampia partecipazione dei membri del gruppo alle funzioni manageriali può essere in molti casi una cura strategica (attivazione dei valori emersi sul grafico a barre all'item 10 P "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni").

10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (sottostimato)

Ci sono molti motivi per cui il gruppo tende a non dare sufficiente importanza a questo tipo di valori. Alcuni membri del gruppo, che possono avere una "mentalità di sopravvivenza personale" (valori che, per esempio, sul Grafico a Barre appaiono in: 1U, 6UN, 7UNB, 14 N), possono disprezzare i valori di eguaglianza, in quanto irrealistici, troppo deboli, e minacciosi per la loro libertà individuale. I membri del gruppo che sono preoccupati dalle minacce esterne al gruppo e sottolineano la necessità di un'autorità forte (valori che appaiono per esempio in 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF) possono pensare che gli altri non si rendano conto della natura e della serietà dei problemi o che non abbiano la capacità di risolverli e che la partecipazione democratica ai processi decisionali è troppo lenta e non può che portare a risposte errate.

I membri del gruppo che sostengono con forza questi valori, rischiano di non rendersi conto di quanto questi valori possano minacciare l'integrità del gruppo e distruggere un efficace lavoro di team. Un'insistenza eccessiva sui valori contrari all'eguaglianza provoca, inevitabilmente, una polarizzazione, anche da parte di coloro che sostengono i valori dell'eguaglianza, e una frammentazione del gruppo che porta alla perdita della motivazione alla cooperazione.

La solidarietà di base e l'integrità del team sono i primi elementi essenziali per un lavoro efficace nel tempo. Se la natura del task non lo permette, può essere più saggio ridurre il livello delle aspirazioni, oppure ridefinire o ridisegnare il task, piuttosto che persistere con un team che non può essere vitale.

Senza la possibilità per tutti di una partecipazione appropriata e leale nei processi decisionali, il gruppo non riuscirà a sviluppare delle norme legittime e vincolanti; senza queste, il gruppo rischia la frammentazione e il risultato del lavoro potrebbe degenerare.

11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sottostimato)

Se questo gruppo di valori è poco rilevante nel Vostro grafico a barre, potrebbe essere perché non ritenete giusto il sistema premiante. Potreste aver ragione, ma anche torto. L'idealismo (la convinzione ottimistica che gli alti ideali possano essere realizzati) è un traguardo molto difficile per persone che abbiano avuto precedenti esperienze negative in questo ambito.

Se questo insieme di valori è poco sentito nel gruppo, potrebbe essere utile esaminare attentamente se l'idealismo responsabile ed il lavoro collaborativo sono adeguatamente ricompensati nel gruppo. La collaborazione non attrae chi si sente "co-optato" in un'iniziativa che va soprattutto a beneficio di altri. In

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

altre parole, senza una distribuzione veramente "imparziale" delle ricompense, questo gruppo di valori è irrealistico e non riesce a dare un aiuto sostanziale. Anche le Vostre idee su cosa sia giusto o meno mettere in pratica, potrebbero essere, in qualche modo, poco realistiche o prevenute.

Oltre a ciò, tuttavia, è importante chiedersi se nel gruppo entrino ricompense sufficienti per poi, di fatto, ridistribuirle. Un miglioramento del teamwork potrebbe produrre maggiori ricompense o è necessario un cambiamento più radicale?

16 B Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività (sottostimato)

Ci sono sempre "interessi nascosti" tesi a mantenere le cose come stanno. È probabile che quasi tutti i membri del gruppo e non solo pochi favoriti, abbiano qualcuno di questi interessi nascosti - anche quelli più insoddisfatti. Un cambiamento di qualunque tipo richiede uno sforzo e prima o dopo tende a disturbare tutti i membri del gruppo. Sono richiesti cambiamenti di ruolo, cambiamenti nei legami che ognuno ha nei confronti di particolari persone e cambiamenti anche negli obiettivi vissuti come ostili.

Oltre a questo, è veramente difficile generare una vera creatività e trovare nuove procedure efficaci. Molte persone che hanno un'alta considerazione della creatività non sono necessariamente considerate creative dagli altri. Chi crede che la creatività sia apparente, tende a svalutarla. Tutti questi motivi dimostrano come i valori del cambiamento possano essere carenti. Altri motivi sono riconducibili all'ansia, al bisogno di conformarsi ed alla paura di essere disapprovati dall'autorità. Nonostante questo, è ovvio che né la situazione né le condizioni all'interno del gruppo rimangono invariate ed un certo cambiamento è inevitabile oltre che auspicabile.

Ma questo dilemma non può forse essere risolto a livello astratto. Potrà invece essere utile esaminare le cose in modo concreto una per volta. Una cosa va comunque segnalata con forza: le domande inerenti al cambiamento devono essere prese in considerazione dall'intero gruppo, poiché ciascuno ne verrà probabilmente influenzato, ed i benefici della decisione del gruppo, rispetto ad una azione unilaterale, possono essere sostanziali. Infatti, alcuni cambiamenti possono essere attuati con successo solo attraverso una decisione del gruppo.

21 DNF Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi (sottostimato)

Probabilmente, poche persone attribuiscono all'auto-sacrificio una connotazione positiva. Comunque ci sono momenti nella vita di molti gruppi, durante i quali è necessario un insolito auto-sacrificio e sforzo, poiché sono stati avvertiti seri problemi. Molti sono disposti ad accettare questo sacrificio, se non è predominante, se sono convinti che è necessario per un periodo limitato di tempo e se si prendono a cuore il successo e la sopravvivenza del gruppo e dell'organizzazione. Se questo valore non viene accettato neanche a tali condizioni, allora è probabile che esista un grave senso di frustrazione all'interno del gruppo. Naturalmente è importante capire in dettaglio cosa c'è di sbagliato.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

Il nostro Profilo Normativo segnala che alcuni valori possono essere accettati a *volte*, ma non se manifestati troppo spesso o troppo *raramente*. Potrebbero essere utili per far fronte ad emergenze temporanee, ma sono generalmente di tipo "autoritario", intrinsecamente pericolosi per la loro potenzialità nel favorire una polarizzazione nella maggior parte dei gruppi. Qui di seguito sono elencati quei valori che potrebbero essere a volte necessari, ma allo stesso tempo pericolosi per il teamwork:

La risposta media indica che tendi a dare eccessiva importanza a:

12 F Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare (*sovrastimato*)

Tutti i gruppi vivono un equilibrio instabile tra il mantenimento della tradizione ed il cambiamento. Il nostro Profilo Normativo dimostra che i valori "Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività" (16 B sul grafico a barre) sono tenuti in alta considerazione. Ma potrebbero esserci possibili fluttuazioni tra questi due poli, poiché sia le situazioni esterne che le condizioni interne del gruppo sono instabili. Potrebbero insorgere dei problemi, se una o l'altra serie di valori venisse troppo accentuata.

Se sul Vostro grafico a barre entrambe le serie di valori sono molto alte, potrebbe essere perché ritenete che ci sia una potenziale polarizzazione nel gruppo; se il gruppo si polarizza su questo problema, Voi dovete comprendere entrambi i fronti del combattimento. Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi sovrastimate un atteggiamento molto conservatore e sottostimate i cambiamenti, potrebbe essere perché, a causa di uno stato d'ansia, dimostraste rigidità e un attaccamento ideologico al conservatorismo. Sembra improbabile che problemi di cambiamento della vita di gruppo possano essere risolti attraverso un rigido e ideologico attaccamento sia al conservatorismo, sia al cambiamento.

La risposta media indica che tendi a non dare sufficiente importanza a:

1 U Successo economico individuale, prominenza e potere personale (*sottostimato*)

Questa serie di valori può essere utile per motivare lo sforzo fintanto che questo è legato al raggiungimento degli obiettivi del gruppo e di altri valori per un teamwork efficace. Sottostimare questi valori, potrebbe essere l'indicazione dell'assenza di motivazione per qualunque tipo di sforzo, oppure un'esagerata enfasi su valori di poca stima, o un'eccessivo egualitarismo che non permette l'affermarsi di una leadership efficace; e questo potrebbe essere rischioso, specialmente in casi di emergenza.

Una condizione generale per favorire un teamwork efficace è una sufficiente possibilità di ricompensa attraverso il riconoscimento personale, l'aumento di potere e di guadagno e altri tipi di ricompense individuali che possono motivare in modo significativo lo sforzo individuale. Il gruppo sta perdendo i propri membri? State diventando, Voi e altri componenti del gruppo, apatici? Ci sono problemi nel reclutare nuovi membri? Tutto questo potrebbe accadere perché non ci sono sufficienti opportunità per riconoscimenti individuali, senza il gruppo.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

Ci sono dei valori che possono soddisfare i bisogni di certe persone, ma che *interferiscono* con il teamwork, tranne che in situazioni estremamente insolite e temporanee. Generalmente non bisognerebbe dar loro troppa importanza, però, se si manifestano, è importante trovarne le cause e possibilmente un'alternativa. Se Voi attribuite *molta* importanza a uno qualsiasi dei seguenti valori, potrebbe essere utile discuterne, poiché solitamente indicano qualcosa che deve essere modificato.

La risposta media indica che tendi a dare eccessiva importanza a:

14 N Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo (sovrastimato)

La paura di mettere in discussione la sopravvivenza del gruppo, può far emergere questi valori in molti membri del gruppo stesso. Alcune persone tuttavia, a seguito di precedenti esperienze, possono sentirsi minacciate da un incremento di amicizia, solidarietà e consenso nel gruppo stesso. Queste persone possono temere di avere troppa fiducia negli altri, di essere trascinati nella mediocrità, di essere ostacolati nella crescita in termini di status o di incorrere in obblighi che non intendono osservare. Il loro comportamento sembra poco amichevole, negativistico e in disaccordo costante. Qualsiasi sforzo per "portarli all'interno del gruppo" farebbe solo aumentare la polarizzazione, rendendo le cose più difficili.

Se Voi siete considerati dagli altri membri del gruppo come una persona tendente ad enfatizzare eccessivamente questa serie di valori e comportamenti, e desiderate moderare la polarizzazione, l'approccio più diretto è, semplicemente, smettere di enfatizzare il Vostro desiderio di rimanere in disparte dal gruppo, se possibile mantenere un profilo più basso, e suggerire o riconoscere l'importanza di saper tollerare le differenze. La polarizzazione potrebbe essere diminuita o neutralizzata, se riuscite a indirizzare la Vostra attenzione e quella del gruppo verso il task.

23 DNB Ammettere l'insuccesso, abbandonare ogni sforzo (sovrastimato)

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente il valore che rappresenta l'ammissione dell'insuccesso per quello che riguarda alcune situazioni o procedure, potrebbe significare soltanto che Voi siete più consapevoli, rispetto agli altri membri del gruppo, nell'ammettere l'insuccesso e nel cercare nuove alternative.

D'altra parte, Voi potreste dimostrare un comportamento che segnala una certa alienazione sia dal task che dal gruppo, come per esempio: l'abbandono del task, la ricerca di un'uscita dal gruppo, l'assenteismo, il rallentamento del lavoro, la mancanza di partecipazione, comportamenti scoraggiati, demoralizzati, distratti e preoccupati. I motivi potrebbero dipendere sia da fattori esterni al gruppo, sia interni come: la stanchezza, una richiesta di parametri di successo eccessivamente elevati, l'insuccesso oppure la paura dell'insuccesso, il disaccordo con la linea strategica degli obiettivi del gruppo, la convinzione che gli obiettivi del gruppo siano impossibili da raggiungere o che i mezzi impiegati non siano adeguati.

Alcune di queste possibili cause, se identificate per tempo, potrebbero essere modificate o evitate. Voi potreste essere di aiuto al gruppo e a Voi stessi, nell'identificare le possibili cause sopra citate cercando di coinvolgere il gruppo nella ricerca di una soluzione. Se le cause, invece, non risiedono all'interno delle dinamiche del gruppo poco potrà essere fatto eccetto mantenere viva la solidarietà.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo (sovrastimato)

Se questo valore è molto importante nella maggior parte dei gruppi orientati al task, potrebbe rappresentare una fantasia irrealizzabile—un desiderio di rilassarsi dopo aver fatto bene un lavoro. Nella fantasia, il gruppo potrebbe essere considerato amichevole e protettivo, le risorse sempre disponibili e la frustrazione del task non dovrebbe essere sentita. Una forte enfasi su questi valori, nella fantasia, potrebbe essere l'indicazione di una forte e continua tensione che ha bisogno di un allentamento; e questo potrebbe essere, forse, il Vostro caso. Comunque, dovrete considerare la possibilità che Voi non vi siete impegnati nel lavoro, così come gli altri si aspettavano.

Le persone che svolgono lavori monotoni e poco piacevoli, senza speranze di un miglioramento, potrebbero preferire, a volte, rifugiarsi nelle loro fantasie private, dove è in atto un cambiamento in termini di maggiori opportunità di partecipazione e di teamwork con gli altri. Una possibile soluzione potrebbe essere un ridisegno del lavoro.

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *CTM

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

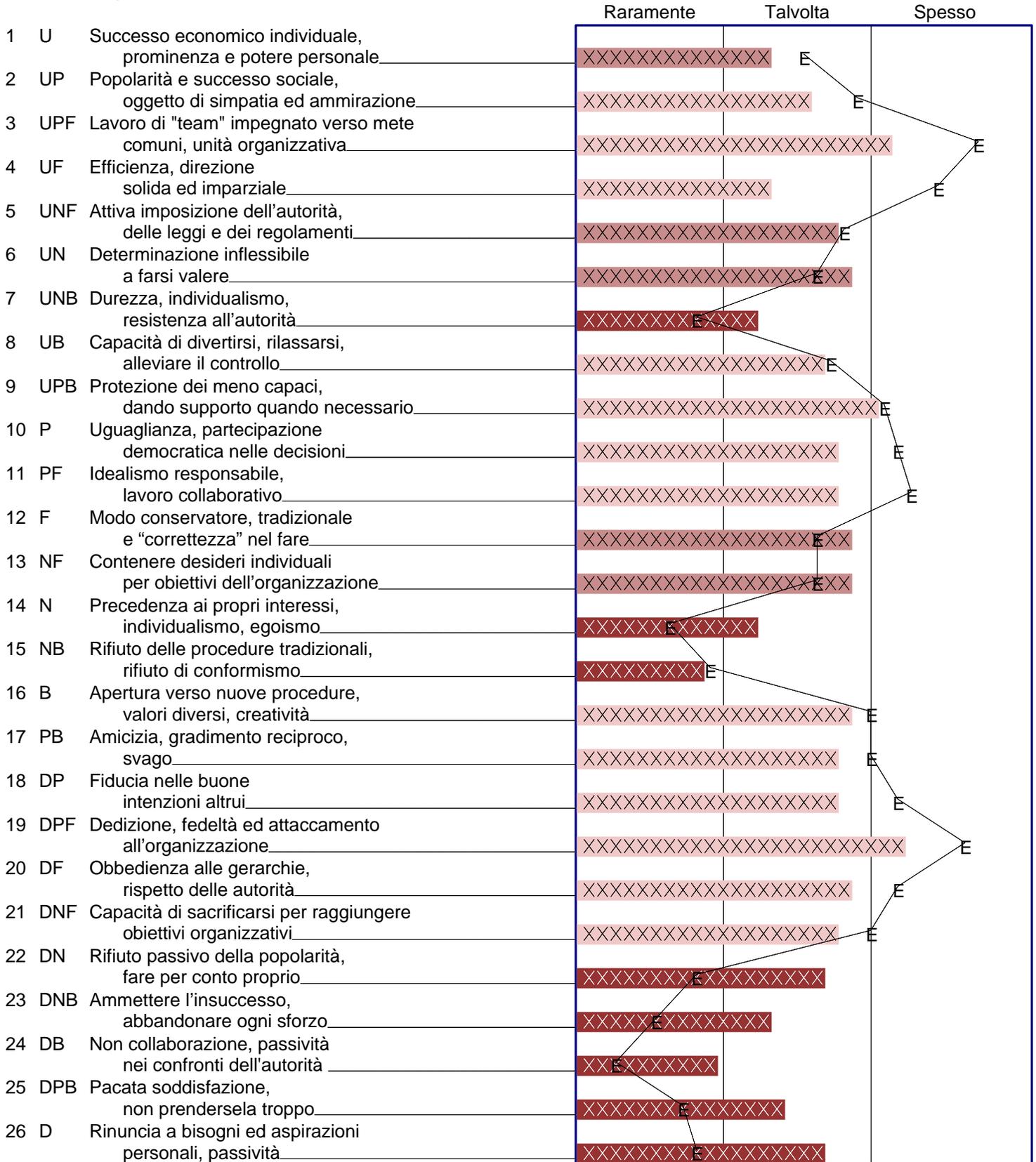
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

Rapporto preparato per: Pat Sample

Tipo: Ø
 Risposte: 13

Posizione Finale: 0.1U 2.3P 2.9F

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
 E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *CTM

Questo sommaro confronta i risultati del Grafico a Barre con il Profilo Normativo ricavato dalle ricerche relative all'efficacia individuale e di gruppo. Si fonda sulla letteratura scientifica e la ricerca del Prof. Robert F. Bales condotta nel corso di quarant'anni di esperienza sui gruppi in una vasta gamma di organizzazioni del settore pubblico e privato.

Gli Item del Grafico a Barre

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre precedente indica la frequenza media con cui il Vostro gruppo ha valutato ciascuno dei 26 item. Questi valori ed i comportamenti a loro associati sono importanti nel determinare l'efficacia del Vostro gruppo.

Confronto tra il profilo del Grafico a Barre e l'*optimum* di massima efficacia

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team			
2 UP	X		
3 UPF			X
4 UF			X
8 UB	X		
9 UPB	X		
10 P			X
11 PF			X
16 B	X		
17 PB	X		
18 DP			X
19 DPF			X
20 DF	X		
21 DNF	X		
Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi			
1 U	X		
5 UNF	X		
6 UN	X		
12 F	X		
13 NF	X		
Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team			
7 UNB	X		
14 N		X	
15 NB	X		
22 DN		X	
23 DNB		X	
24 DB		X	
25 DPB		X	
26 D		X	

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: *CTM

Leggendo il Rapporto Bales, tenete presente che il suo scopo è di aiutarvi a comprendere come gli altri possono percepire il comportamento del Vostro gruppo e di prendere in considerazione modalità per migliorarne l'efficacia. Un teamwork efficace non potrà sostituire le competenze specifiche richieste dal proprio lavoro. Un teamwork inadeguato, tuttavia, può pregiudicare un efficace conseguimento finale del task. Inoltre, esso può anche impedire alle persone di trarre soddisfazione dalla propria appartenenza al gruppo.

Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

La lunghezza delle barre sul Grafico a Barre indica con quale frequenza il Vostro gruppo o organizzazione sente che ciascun valore emerge nel comportamento dei suoi membri. I tipi di valori elencati qui di seguito sono contraddistinti, nel Grafico a Barre del Vostro gruppo, da frequenze che tendono a *spesso* e coincidono col Profilo Normativo ricavato dai nostri dati di ricerca sul Teamwork Efficace.

Il Vostro gruppo o organizzazione *si avvicina* al Profilo Normativo in:

2 UP Popolarità e successo sociale, oggetto di simpatia ed ammirazione (*in norma*)

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a dare mediamente un'importanza ottimale a questi valori. La simpatia reciproca e l'ammirazione sono le principali ed intrinseche ricompense che i membri del gruppo possono manifestarsi fra di loro. Quando lo scambio è reciproco ed uguale tra tutti potrebbe rafforzare molto la solidarietà del gruppo. Quando le ricompense sono date per una task performance efficace, questa combinazione di valori è ideale per un teamwork efficace.

8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo (*in norma*)

Il Vostro gruppo o organizzazione è fortunato, in quanto riesce a rilassarsi e ad avere dei momenti di recupero dopo un periodo intenso di lavoro. Non esiste gruppo che non abbia bisogno di questa capacità, ma non tutti riescono a promuoverla.

La ricerca di soluzioni pratiche ai problemi ed il lavoro stesso creano inevitabilmente delle tensioni interpersonali e delle tensioni emotive. Il rilassamento da queste tensioni richiede un momentaneo distacco dal task, per permettere al team di ritrovare la giusta prospettiva, di distribuire le ricompense interpersonali e di ricostruire la propria solidarietà per affrontare nuovamente gli sforzi del task.

Il Vostro gruppo o organizzazione è apparentemente in grado di percorrere tutte queste fasi nell'ambito della sua interazione quotidiana mentre i membri sono insieme. Questo processo rappresenta il normale metabolismo delle emozioni all'interno di gruppi sani.

9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (*in norma*)

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra essere tra quelli sani e realistici in termini di supporto reciproco. Tutti i gruppi hanno delle informazioni sui nuovi membri che dovrebbero essere inseriti nel gruppo e formati per arrivare ad un buon livello di integrazione con gli altri. Tutte le persone hanno dei periodi in cui non sono nella loro forma migliore ed hanno bisogno di un po' di supporto o di particolare attenzione. Il livello di questi bisogni può variare molto nel tempo, da persona a persona, secondo i gruppi, le situazioni e le organizzazioni. Rimane però di fondamentale importanza il valore dato in generale al riconoscimento di questi bisogni e al fatto di farsene carico realisticamente, come il Vostro gruppo o organizzazione sta apparentemente facendo.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

16 B Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività (in norma)

Un teamwork di successo richiede la capacità di integrare valori potenzialmente in conflitto tra di loro in una prospettiva più ampia in modo da includere tutti i valori più importanti. Questo richiede la moderazione delle relative enfasi, secondo le necessità del momento, del gruppo o di tutta l'organizzazione e anche della situazione esterna. Richiede anche qualche volta di comportarsi con modalità diverse secondo i momenti che, a volte, in apparenza, possono sembrare poco consistenti o in contrasto tra di loro.

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere questa flessibilità vitale. Il livello auspicato dal Profilo Normativo basato sui dati di ricerca della Massima Efficacia non può essere raggiunto o avvicinato in tempi brevi, ma è il risultato di un'adeguata flessibilità su un lasso più lungo di tempo. Al fine di raggiungere un teamwork ottimale, la maggior parte dei teams task-oriented, gruppi o organizzazioni, dovrebbero probabilmente dare analoga importanza sia all'apertura verso nuove procedure (16 B) che ai valori tradizionali e conservatori (12 F), al modo "corretto" di fare le cose. Bisognerebbe tenere presente che esiste sempre il pericolo di trovarsi sbilanciati e intrappolati su uno di questi due insiemi di valori.

17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (in norma)

Chi potrebbe mettere in dubbio che le relazioni amichevoli, il gradimento reciproco, e lo svago non sono delle buone qualità per la solidarietà del team? Il raggiungimento del giusto equilibrio tra questi valori ed i valori più task-oriented, è un problema per la maggior parte dei teams, gruppi ed organizzazioni. Spesso nei gruppi business-oriented i valori del task (quelli che si trovano soprattutto nella direzione F) tendono a divenire predominanti (a spese di quelli nella direzione P) e il teamwork ne risente.

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere quella vivace flessibilità necessaria (ed è una fortuna) per riuscire a spostarsi in tutte le direzioni, mantenendo un ottimo equilibrio tra queste due serie di valori contrastanti. È importante enfatizzare il bisogno di un equilibrio nel tempo, dal momento che tutti i gruppi tendono ad avere la tendenza endemica di fluttuare avanti e indietro e indietro e avanti tra queste due enfasi ed è possibile che ci sia un pericolo di bloccarsi in una o un'altra situazione di disequilibrio.

20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (in norma)

Per la maggior parte delle persone obbedire è difficile e sgradevole. Molti ritengono che l'obbedienza cieca sia in ogni caso pericolosa fino a poter diventare anche immorale. Questi sentimenti sull'obbedienza dipendono strettamente dalla percezione buona o cattiva che si ha dell'autorità in questione.

È anche ovvio che molta parte del coordinamento nelle grandi organizzazioni (dove la comunicazione ed il consenso non sono certamente perfetti) dipende fortemente da un grado notevole di obbedienza e da direttive ragionevoli. Questa serie di valori nella cultura attuale del vostro team, gruppo o organizzazione sembra collocarsi nell'area ottimale. Probabilmente questo fa onore all'organizzazione ed anche al team.

21 DNF Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi (in norma)

La disponibilità a sacrificare i propri interessi in momenti di stress eccezionali per l'organizzazione o per il team è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace, anche se le richieste sono eccessive e non sempre costanti nel tempo e in tutte le situazioni. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e questa non dovrebbe sostituire né una buona guida né un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse.

La cultura attuale del Vostro gruppo o organizzazione sembra avere un livello ottimale nella capacità di sacrificarsi. Potrebbe anche significare che la buona volontà dei membri del gruppo non è stata sfruttata troppo, né si è ancora logorata.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a:*

nessuna voce.

Non sembra che il Vostro gruppo o organizzazione dia eccessiva importanza a qualcuno di quei valori che sono normalmente associati ad alti rendimenti di teamwork al punto da poter creare conflitto. Le medie, tuttavia, possono non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dia troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante che il gruppo approfondisca questo aspetto.

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *non dare sufficiente importanza a:*

3 UPF Lavoro di "team" impegnato verso mete comuni, unità organizzativa (*sottostimato*)

Questo valore è rinforzato da una task-leadership volutamente democratica in tutta l'organizzazione. Questo tipo di leadership può essere presente in qualche maniera in tutti i membri dell'organizzazione. La leadership in questo caso non è una prerogativa solo di quei membri che rivestono una posizione formale di autorità. L'accettazione del task, l'ottimismo per un risultato di successo, il piacere di stare con gli altri membri del gruppo, così come la percezione dell'esistenza di un'autorità superiore, buona e giusta, sono atteggiamenti che tendono a rinforzare questi valori.

Se questi atteggiamenti sono carenti, è necessario intervenire in modo da svilupparli. Potrebbe essere necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri di vari gruppi di lavoro potrebbero richiedere più tempo per imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente. Potrebbe invece essere necessario imparare ad apprezzare e valorizzare la leadership dell'autorità superiore esterna al gruppo. Questo probabilmente può avvenire soltanto se le persone in posizione di autorità si comportano in maniera differente.

4 UF Efficienza, direzione solida ed imparziale (*sottostimato*)

Un'organizzazione o un team che è carente in questo valore, apparirà disorganizzato. Alcuni o molti membri del gruppo sentiranno probabilmente che il loro tempo e le loro capacità sono sprecate. Il tempo è una risorsa preziosa in tutti i gruppi ed organizzazioni; infatti, anche solo riuscire a riunire tutti i membri del gruppo e motivarli a lavorare, porta via un'enorme quantità di tempo e di energia. Un buon management può aiutare ad evitare perdite di tempo dovute ad una carente preparazione, a procedure che non hanno scopi precisi e così via. Orientare l'attenzione ad una concreta pianificazione del task è in alcuni casi la mediazione più efficace e può neutralizzare i dissapori e l'aumento di discussioni. Tutti i membri del team possono ed hanno bisogno di partecipare ad un management efficace.

Se questi valori sono male assimilati dall'organizzazione, la causa potrebbe anche essere dovuta a esperienze precedenti poco positive di un management autoritario, che nel passato può aver portato a delle polarizzazioni. Può essere utile un approfondimento per valutare se questa reazione "allergica" può essere ridotta.

Una più ampia partecipazione dei membri del gruppo alle funzioni manageriali può essere in molti casi una cura strategica (l'attivazione di valori emersi sul Grafico a Barre all'item 10 P "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni"). Tutti i membri dell'organizzazione possono partecipare in modi diversi, ma è necessario che contribuiscano al buon management.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (*sottostimato*)

Ci sono molti motivi per cui il gruppo, o l'organizzazione, tende a non dare sufficiente importanza a questo tipo di valori. Alcuni membri del gruppo che possono avere una "mentalità di sopravvivenza personale" (valori che, per esempio, sul Grafico a Barre appaiono in: 1 U, 6 UN, 7 UNB, 14 N), possono disprezzare i valori di uguaglianza, in quanto irrealistici, troppo deboli, e minacciosi per la loro libertà individuale.

I membri del gruppo o dell'organizzazione che sono preoccupati dalle minacce esterne e sottolineano la necessità di un'autorità forte (valori che appaiono per esempio in 5 UNF, 12 F, 13 NF, 21 DNF) possono pensare che gli altri non si rendano conto della natura e della serietà dei problemi o che non abbiano la capacità di risolverli e che la partecipazione democratica ai processi decisionali è troppo lenta e non può che portare a risposte errate.

Chi sostiene con forza questi valori anti-egualitari, rischia di non rendersi conto di quanto essi possano minacciare l'integrità del gruppo o organizzazione e distruggere un efficace lavoro di team. Un'insistenza eccessiva sui valori contrari all'uguaglianza provoca quasi sempre una polarizzazione.

La solidarietà di base e l'integrità del team, gruppo o organizzazione, sono i primi elementi essenziali per un lavoro efficace nel tempo. Se la natura del task non lo permette, può essere più saggio abbassare il livello delle aspirazioni, oppure ridefinire o ridisegnare il task, piuttosto che persistere con un team non funzionale. Se la composizione del gruppo, o dell'organizzazione, in termini delle personalità e dei valori dei suoi componenti non permette una certa funzionalità di team, forse è opportuno pensare ad una ristrutturazione.

Senza la possibilità per tutti di una partecipazione appropriata e leale nei processi decisionali, il gruppo, o l'organizzazione, non riuscirà a sviluppare delle norme legittime e vincolanti; senza queste, si rischia la frammentazione e il risultato del lavoro potrebbe degenerare.

11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (*sottostimato*)

L'idealismo (la convinzione ottimistica che gli alti ideali possano essere realizzati) è un traguardo molto difficile per persone che abbiano avuto precedenti esperienze negative in questo ambito. La collaborazione non attrae chi si sente "co-optato" in un'iniziativa che va soprattutto a beneficio di altri. In altre parole, senza una distribuzione veramente "imparziale" delle ricompense, questo gruppo di valori è irrealistico e non riesce a dare un aiuto sostanziale.

In ogni caso le aspettative di imparzialità possono venir meno per più di una ragione. Possono venir meno per impedimenti derivanti da un gruppo o un'organizzazione esterna, oppure perché qualcuno, o un gruppo all'interno dell'organizzazione, non è disponibile a condividere un rapporto imparziale con gli altri.

Se questo insieme di valori è poco sentito nel gruppo o nell'organizzazione, può essere utile esaminare attentamente se l'idealismo responsabile ed il lavoro collaborativo sono adeguatamente ricompensati nel gruppo. Oltre a ciò, tuttavia, è importante chiedersi se nel gruppo entrino risorse e ricompense sufficienti per poi, di fatto, ridistribuirle. Un miglior teamwork può produrre ricompense o è necessario un cambiamento più radicale?

18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (*sottostimato*)

Il motivo più ovvio di una scarsa fiducia nelle buone intenzioni degli altri all'interno del gruppo è che la fiducia non è giustificata e questo può in effetti essere pericoloso. In questi casi probabilmente molti membri del gruppo considerano il mondo come una giungla e si comportano dando importanza soprattutto a valori di sopravvivenza individuale. Naturalmente, questo tende a rendere il gruppo come una giungla, se coloro che dovrebbero ottenere la fiducia lo fanno per motivi poco realistici.

Per alcuni tipi di team, la fiducia è assolutamente fondamentale, poiché i membri a volte hanno in carico le vite degli altri. Nella maggior parte dei casi, l'efficacia del team dipende solo parzialmente dalla fiducia e la

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

mancanza di fiducia è un fattore corrosivo che tende a generare infiniti problemi.

Non vi sono facili vie di uscita alla mancanza di fiducia. La vera fiducia può svilupparsi soltanto a seguito di ripetute dimostrazioni di credibilità.

19 DPF Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione (*sottostimato*)

Un'organizzazione (oppure il gruppo stesso) è in qualche modo come un genitore. Solitamente l'individuo, per molti aspetti critici, dipende da queste strutture. Se l'organizzazione è vissuta come un buon genitore, essa tende a stimolare la dedizione, la fedeltà e l'attaccamento. Se essa è vissuta come un cattivo genitore, tende a stimolare il risentimento, la paura, l'alienazione e a volte la ribellione.

È anche vero che alcune persone che hanno di fatto avuto un'esperienza negativa nelle relazioni con uno o con entrambi i genitori oppure che hanno avuto altre simili delusioni, entrano a far parte del gruppo trasferendo il loro atteggiamento negativo verso le altre persone, il gruppo oppure l'organizzazione. La presenza nel gruppo di molte persone di questo tipo potrebbe essere il motivo della carenza dei suddetti valori all'interno del gruppo.

Ma chiaramente non tutte le organizzazioni, né le persone a cui viene delegata l'autorità all'interno del gruppo, sono in grado di svolgere una funzione di buoni genitori. Il gruppo, sicuramente, desidera cambiare questa situazione, ma in genere non sono affatto chiare le modalità da mettere in atto. L'individuo, o il gruppo in questione, avrà bisogno di molto supporto da parte di altri gruppi prima di arrivare a compiere un'azione efficace.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

Il nostro Profilo Normativo segnala che alcuni valori possono essere accettati a *volte*, ma non se manifestati troppo spesso o troppo *raramente*. Potrebbero essere utili per far fronte ad emergenze temporanee, ma sono generalmente di tipo "autoritario", intrinsecamente pericolosi per la loro potenzialità nel favorire una polarizzazione nella maggior parte dei gruppi. Qui di seguito sono elencati quei valori che potrebbero essere a volte necessari, ma allo stesso tempo pericolosi per il teamwork:

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a:*

nessuna voce.

Non sembra che il Vostro gruppo o organizzazione dia eccessiva importanza a nessuno di quei valori che possono a volte essere necessari, ma potenzialmente rischiosi. Le medie comunque possono non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dà troppa importanza a certi valori e potrebbe valere la pena esplorare questo aspetto.

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *non dare sufficiente importanza a:*

nessuna voce.

Il Vostro gruppo o organizzazione non corre il rischio di dare insufficiente importanza a nessuno di quei valori che possono a volte essere necessari, ma potenzialmente rischiosi. Le medie comunque possono non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dà troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante esplorare questo aspetto.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

Ci sono dei valori che possono soddisfare i bisogni di certe persone, ma che *interferiscono* con il teamwork tranne che in situazioni estremamente insolite e temporanee. Generalmente non bisognerebbe dar loro troppa importanza. Però, se si manifestano, è importante trovarne le cause e possibilmente un'alternativa. Se il Vostro gruppo attribuisce *molta* importanza a uno qualsiasi dei seguenti valori, potrebbe essere utile discuterne, poiché solitamente indicano qualcosa di molto importante che deve essere modificato:

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a *dare eccessiva importanza a*:

14 N Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo (*sovrastimato*)

La paura del successo o di mettere in discussione persino la sopravvivenza del gruppo o dell'organizzazione può fare emergere questi valori in molti membri. Alcune persone, tuttavia, a seguito di precedenti esperienze o per la loro personalità, possono sentirsi minacciate da un incremento di amicizia, solidarietà e consenso nel gruppo o all'interno dell'organizzazione.

Queste persone possono temere di avere troppa fiducia negli altri, di essere trascinate nella mediocrità, di essere ostacolate dal crescere in termini di status o di incorrere in obblighi nei confronti degli altri o del gruppo che non intendono osservare. Il loro comportamento sembra poco amichevole, negativistico ed in disaccordo costante. In questi casi estremi qualsiasi sforzo per "portarli all'interno del gruppo" farebbe solo aumentare la polarizzazione, rendendo le cose più difficili.

Se il problema è di tipo caratteriale e limitato ad una o a poche persone, può essere utile semplicemente distrarre l'eccessiva attenzione dalla polarizzazione e concentrarsi sul task. Naturalmente, se il successo o la sopravvivenza del gruppo o dell'organizzazione sono veramente minacciati, allora può essere necessario ricorrere a misure di emergenza.

22 DN Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio (*sovrastimato*)

Questi valori derivano spesso da comportamenti che appaiono depressi, tristi e pieni di risentimento. I gruppi nel loro insieme tendono a creare questo clima di solito a seguito di una perdita. Tuttavia questo clima non si dovrebbe instaurare stabilmente nei gruppi task-oriented, tranne se l'organizzazione stessa ha perso il suo potere di premiare i suoi membri o se i membri rimangono nel gruppo soltanto perché, non hanno un'alternativa migliore. Se questo accade, sarà necessario un significativo miglioramento della qualità della vita all'interno dell'organizzazione.

Alcune persone potrebbero manifestare questo comportamento in seguito alla perdita del loro ruolo nel gruppo: il mancato raggiungimento di un successo socialmente accettabile, il rifiuto da parte degli altri, la perdita di importanza o il danno verso la propria immagine. Se i motivi sono individuati, potrebbe essere chiaro che si dovrebbero prendere provvedimenti per il riposizionamento della propria immagine e per il riconoscimento del proprio ruolo.

A volte, tuttavia, il problema deriva dalla personalità o dalle condizioni fisiche dei membri del gruppo o dell'organizzazione e non possono fare altro tranne offrire il proprio supporto e sollecitare un aiuto esterno.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

23 DNB Ammettere l'insuccesso, abbandonare ogni sforzo (sovrastimato)

Se questo valore è enfatizzato da molte persone nel gruppo o nell'organizzazione, potrebbe significare che certi obiettivi o procedure sono falliti e che il gruppo sta cercando delle alternative. Questo non significa necessariamente che un certo pessimismo sia in agguato in tutta l'organizzazione, anche se questo non è impossibile.

D'altra parte, una o più persone o gruppi potrebbero avere un comportamento che segnala sensazioni di frustrazione sia nei confronti del task che verso gli altri membri del gruppo, come per esempio: l'abbandono del task, la ricerca di un'uscita dal gruppo, l'assenteismo, il rallentamento del lavoro, la mancanza di partecipazione, comportamenti scoraggiati e demoralizzati, distratti e preoccupati. I motivi potrebbero dipendere da fatti esterni al gruppo o interni al gruppo, come la stanchezza, standard di successo troppo elevati, l'insuccesso oppure la paura dell'insuccesso, il disaccordo con gli obiettivi del gruppo, la convinzione che gli obiettivi del gruppo siano impossibili da raggiungere o che i mezzi impiegati non siano adeguati.

Alcune di queste possibili cause, se identificate per tempo, potrebbero essere modificate o eliminate. Gli attuali membri del gruppo probabilmente non potrebbero fare molto per far fronte a problemi legati alle differenti personalità, eccetto fornire supporto e cercare di trovare un aiuto all'esterno del gruppo.

24 DB Non collaborazione, passività nei confronti dell'autorità (sovrastimato)

Se l'organizzazione attribuisce mediamente abbastanza importanza a questo valore, questo indicherebbe che esistono gravi problemi derivati chiaramente dalla relazione con l'autorità all'interno di particolari gruppi, all'esterno dell'organizzazione o in tutti e due. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi.

Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità o alcuni obiettivi del gruppo o le convenzioni potrebbero essere sbagliate. Tuttavia, potrebbero ritenere che ognuno dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori, ma la resistenza dovrebbe comunque essere "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le persone pertanto sentano un senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità e questa eventualità non deve essere sottovalutata. Potrebbe essere il risultato del loro passato o di altre esperienze di ingiustizia oppure potrebbe essere soprattutto una paura dell'insuccesso nell'adempiere al proprio task.

In ogni caso, è importante analizzare il problema in modo da trovare la migliore soluzione. Un aumento di pressione diretta da parte dell'autorità probabilmente accentuerebbe solo il problema.

25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo (sovrastimato)

Se questo valore è molto importante nella maggior parte dei gruppi task-oriented potrebbe derivare dalla percezione dei lavoratori iper-impegnati—che si lamentano che gli altri sembrano divertirsi troppo a spese loro, perdendo tempo. Agli occhi di coloro che si lamentano, i "perditempo" sono percepiti come coloro che danno per scontato che il gruppo e l'organizzazione sono amichevoli e li proteggono incondizionatamente e che esistono illimitate risorse per garantire il loro rilassamento. I lavoratori impegnati si lamentano di questa ingiustizia.

Sia che questa percezione risulti realistica e giustificata o no, un'enfasi molto forte su questi valori indica che c'è una grave e prolungata tensione nell'attuale situazione e che c'è bisogno di un allentamento della tensione. In particolare le persone con lavori monotoni e poco piacevoli o senza alcuna speranza di miglioramento potrebbero, a volte, preferire rifugiarsi nelle loro fantasie private che cambiare in direzione di una maggiore opportunità di partecipazione e di teamwork con gli altri. Una possibile soluzione potrebbe essere un ridisegno del lavoro.

Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

26 D Rinuncia a bisogni ed aspirazioni personali, passività (*sovrastimato*)

Un punteggio mediamente alto su questo item potrebbe indicare che viene interpretato in termini di necessità di auto-sacrificio per il gruppo o per gli obiettivi organizzativi. Potrebbe essere apprezzato nel caso in cui il gruppo o l'organizzazione si trovassero in una situazione di emergenza e fosse necessario un forte controllo centralizzato e di auto-sacrificio per gestire la crisi. Ma con un'enfasi su questi valori si rischia anche di portare il gruppo o l'organizzazione ad operare in modo autoritario e l'operazione potrebbe risultare probabilmente nociva al teamwork efficace in tempi più normali.

Ma forse punteggi alti su questi valori potrebbero avere cause diverse. Le persone potrebbero attribuire importanza a questo valore per motivi che riguardano la loro personalità o il loro ruolo particolare nel gruppo o a seguito di esperienze molto frustranti. Il loro comportamento potrebbe sembrare molto poco coinvolto, passivo, poco espressivo e poco comunicativo. Le persone in questione potrebbero ritenere che qualsiasi sforzo attivo, anche il desiderio o le proprie sensazioni, potrebbero portare ad un insuccesso, alla frustrazione ed al dolore. Questa convinzione potrebbe derivare da precedenti frustrazioni. Come risposta, la persona può sviluppare un atteggiamento di "passiva rassegnazione".

Se questo atteggiamento è stato appreso all'interno del gruppo o dell'organizzazione, vi sono probabilmente altri membri che ne hanno dato l'esempio ed è opportuno che essi prendano in considerazione la loro parte di responsabilità del problema.

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *IDL

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Questo Grafico a Barre non è accompagnato da una analisi interpretativa. Rapporti individualizzati del grafico a barre e suggerimenti per il miglioramento dell'efficacia della performance sono disponibili presso il SYMLOG Consulting Group.

Rapporto preparato per: Pat Sample

Tipo: PF
 Risposte: 12

Posizione Finale: 1.7U 5.6P 8.1F

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
 E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team

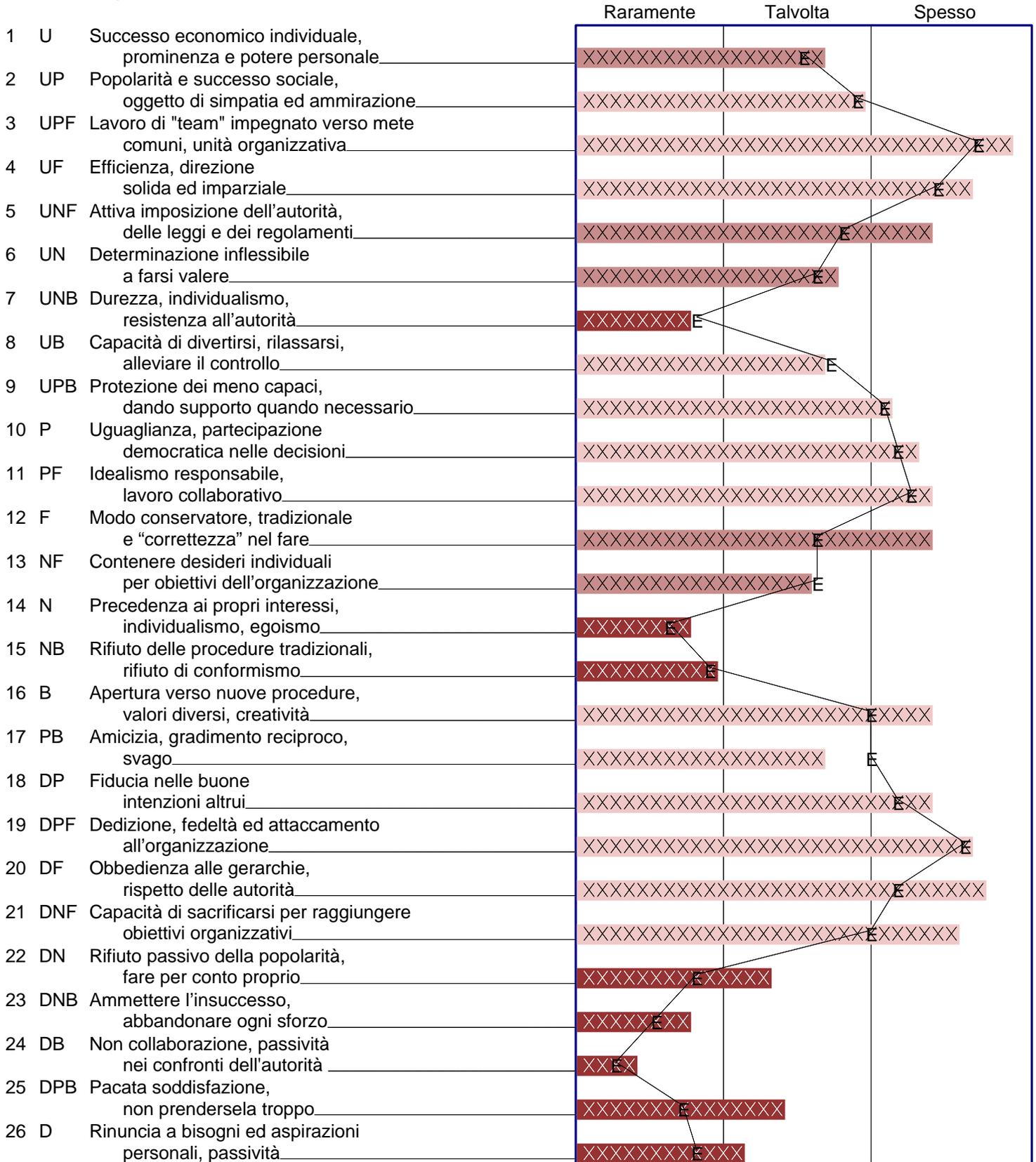


Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: *FTM

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Questo Grafico a Barre non è accompagnato da una analisi interpretativa. Rapporti individualizzati del grafico a barre e suggerimenti per il miglioramento dell'efficacia della performance sono disponibili presso il SYMLOG Consulting Group.

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, in futuro, all'interno del vostro team per renderlo più efficace?**

Rapporto preparato per: Pat Sample

Tipo: PF
Risposte: 13

Posizione Finale: 2.5U 7.3P 7.8F

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce
E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team

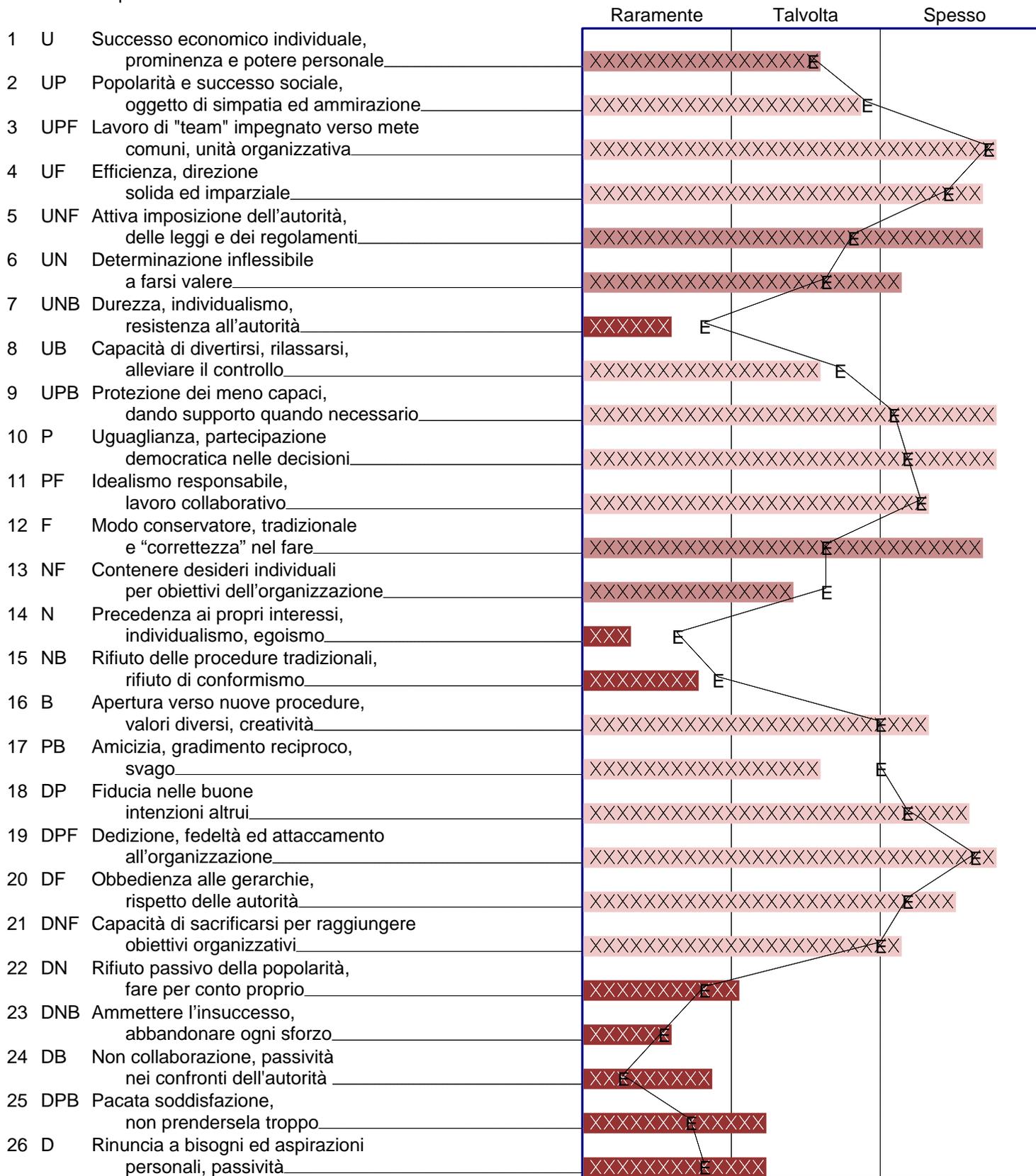


Diagramma di Campo Individuale
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: YOU

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

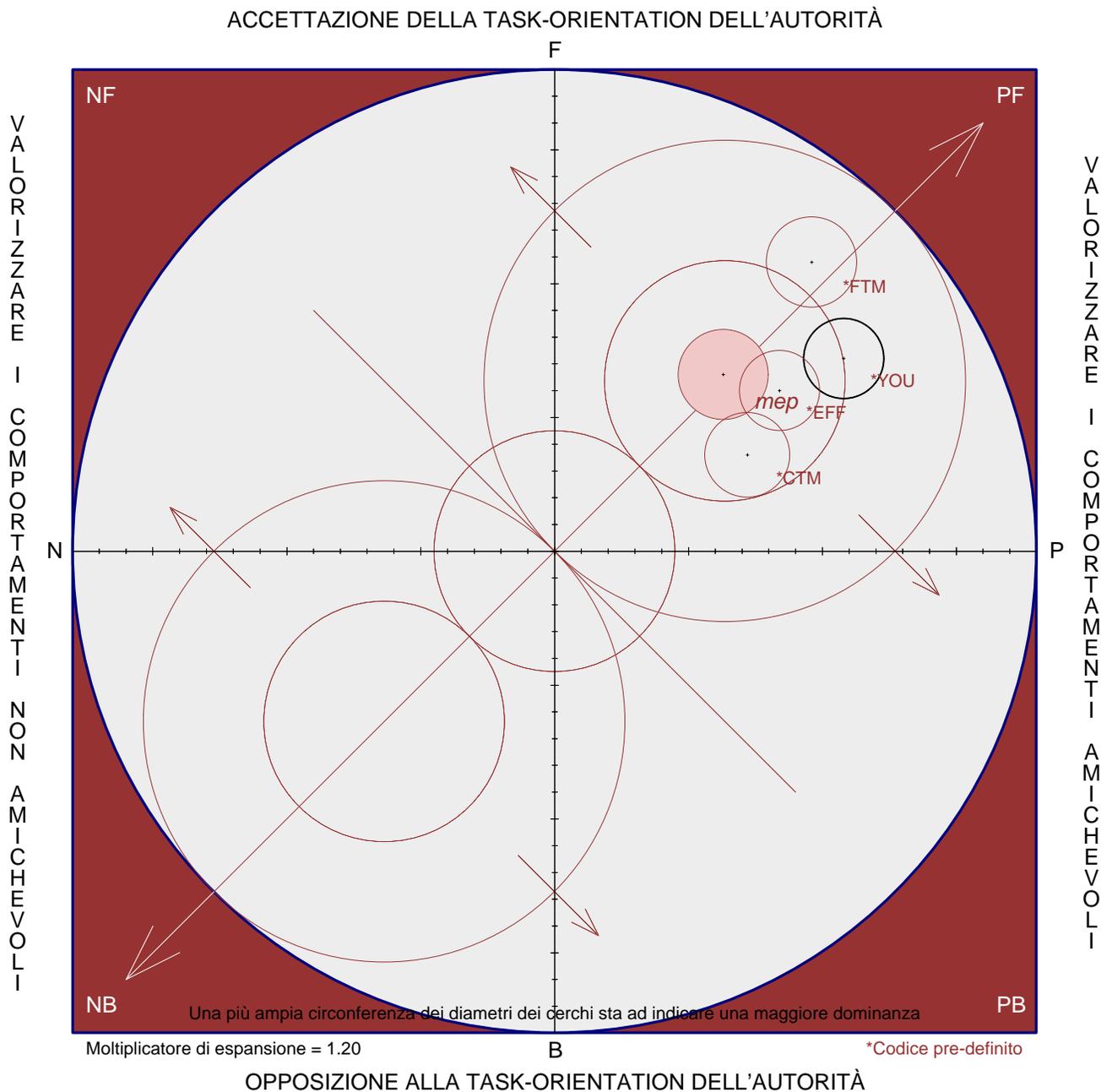
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*FTM	3.0	U	9.6	P	10.8	F
	*CTM	2.0	U	7.2	P	3.6	F
	*EFF	1.0	U	8.4	P	6.0	F
Immagini delle Persone	*YOU	1.0	U	10.8	P	7.2	F

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: YOU

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso mete comuni, unità organizzativa.*

I componenti del gruppo con questi valori tendono a mantenere uno stretto equilibrio tra: (1) un'attività moderatamente elevata - danno l'avvio a molte attività del gruppo nel suo insieme e stimolano molte iniziative e risultati; (2) un livello di gradimento moderatamente alto - ispirano una larga e meritata simpatia; e (3)

un'enfasi moderatamente alta - e che tuttavia non allontana dall'esecuzione del compito - ma che dimostra il possesso di eccezionali doti di competenza, iniziativa e tenacia nello strutturare e nel portare a compimento gli obiettivi del gruppo, o nel persuadere ed addestrare altri membri ad eseguire le varie mansioni richieste. Ciò implica spesso nell'educare e delegare altri a sostituire il leader stesso in ruoli di leadership, e ad incitare i membri così educati in questo ruolo.

Immagine di: *EFF, e *CTM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui situati in questo gruppo tendono ad essere buoni, pratici, stabili e dipendenti. Sono amichevoli, ma non "così" amichevoli. Sembrano convinti che i capi siano benevoli nei loro confronti e che essi, a loro volta, debbano rispondere in maniera adeguata. Si preoccupano di fare un "buon lavoro". Sono fautori di valori quali la lealtà, la giustizia e l'altruismo, sia all'interno del gruppo che tra i diversi gruppi. Si reputano generalmente felici di seguire un leader che impersona il loro ideale di benevola autorità, ma non sono portati ad assumersi compiti di leadership. Solitamente tendono a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio. In alcuni casi possono non essere sufficientemente critici.

Immagini delle Persone Effettuate da: YOU

Immagine di: *YOU

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui situati in questo gruppo tendono ad essere buoni, pratici, stabili e dipendenti. Sono amichevoli, ma non "così" amichevoli. Sembrano convinti che i capi siano benevoli nei loro confronti e che essi, a loro volta, debbano rispondere in maniera adeguata. Si preoccupano di fare un "buon lavoro". Sono fautori di valori quali la lealtà, la giustizia e l'altruismo, sia all'interno del gruppo che tra i diversi gruppi. Si reputano generalmente felici di seguire un leader che impersona il loro ideale di benevola autorità, ma non sono portati ad assumersi compiti di leadership. Solitamente tendono a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio. In alcuni casi possono non essere sufficientemente critici.

Diagramma di Campo della Media del Gruppo
Valori Individuali e Organizzativi
Basato sulle valutazioni fatte dal Gruppo

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

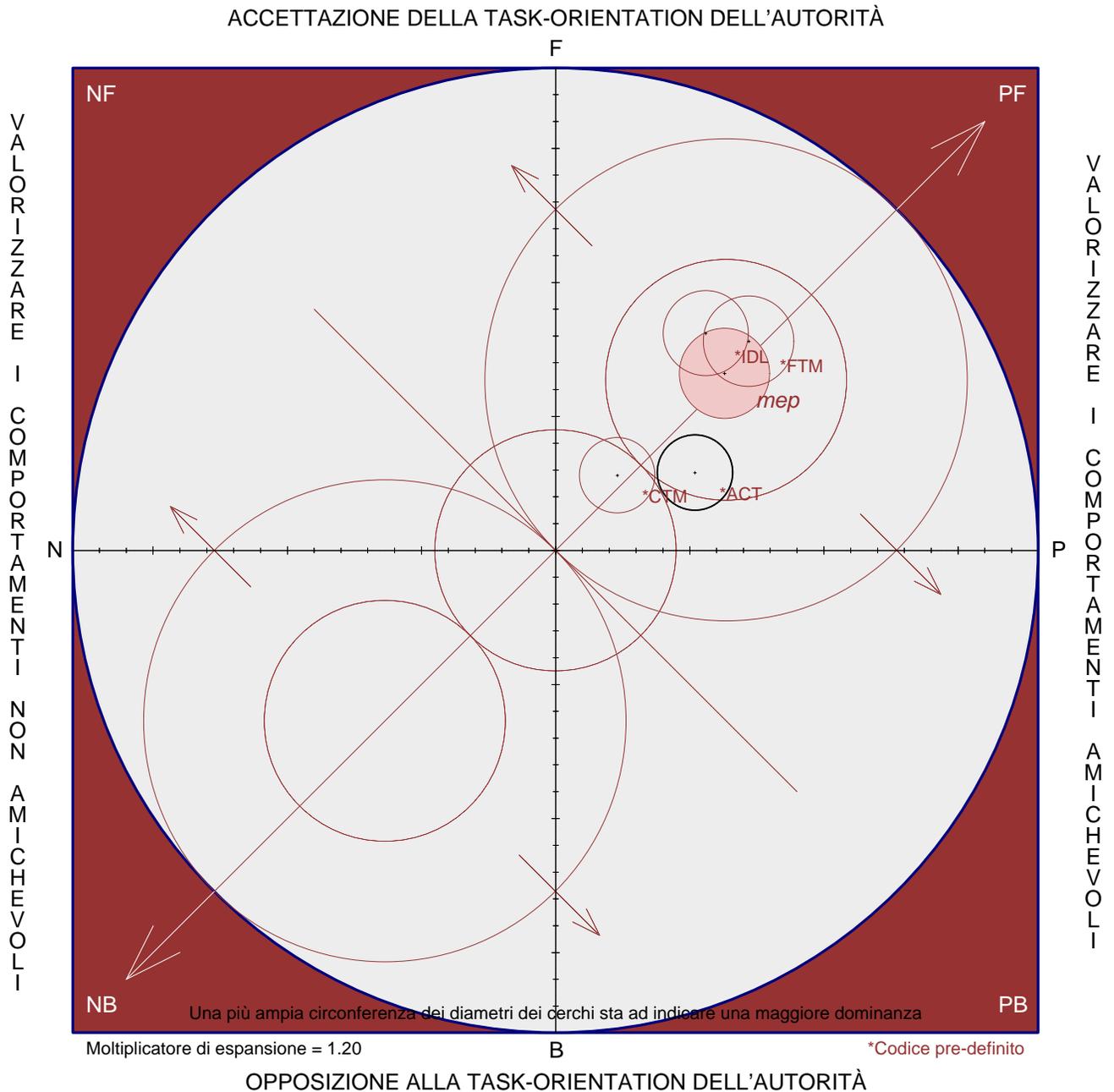
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009

Il seguente Diagramma di Campo illustra la posizione media di ogni *concetto*, e(o) *persona*, basata sulle valutazioni ricevute.

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*FTM	2.5	U	7.3	P	7.8	F
	*IDL	1.7	U	5.6	P	8.1	F
	*CTM	0.1	U	2.3	P	2.9	F
Immagini delle Persone	*ACT	0.1	U	5.2	P	2.9	F

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership e senso di appartenenza nei team
Presentato da SYMLOG Consulting Group
March 19, 2009



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

Il presente rapporto computerizzato è stato scritto dal Professor Robert F. Bales dell'Università di Harvard. È basato sulla letteratura scientifica, sulle sue ricerche dal 1945 ad oggi, e sulla ricerca che continua ad essere effettuata dal SYMLOG Consulting Group nell'ambito di business teams ed organizzazioni.

L'obiettivo fondamentale di questo rapporto è di essere educativo. È stato studiato al fine di insegnare ad applicare alcuni principi associati alla polarizzazione e unificazione all'interno dei gruppi. Il rapporto utilizza e illustra questi principi facendo riferimento ad *astrazioni tipologiche generalizzate* di personalità e ruoli di gruppo che sono stati localizzati attraverso la ricerca nelle stesse posizioni di Diagramma di Campo di quelle immagini che sono state da voi valutate.

La ricerca, però, si appoggia sostanzialmente su medie e schemi. Le vostre valutazioni sono invece uniche. Per questa ragione, sarebbe opportuno che le descrizioni ed interpretazioni contenute in questo rapporto non fossero considerate in modo letterale in relazione alle persone o ai concetti che avete valutato e che sono rappresentate attraverso un codice all'interno di un Diagramma di Campo.

L'autore ha scritto i suoi commenti partendo dalla prospettiva della posizione di "massima efficacia" che è basata sulla ricerca ed è posizionata al centro del Circolo di Riferimento nel quadrante in alto a destra del Diagramma di Campo. Se voi avete effettuato valutazioni su qualsiasi concetto che comprenda "desiderio", "ideale", "tu", "futuro" o "massimamente efficace" e la posizione sul Diagramma di Campo si discosta in modo significativo (5 o più unità) dal centro del Circolo di Riferimento ci sarà ragione di pensare che le vostre percezioni dei membri del gruppo saranno differenti dalle valutazioni che questi stessi partecipanti potrebbero ricevere se valutati da una popolazione estesa. Anche questi scostamenti possono fare sì che voi possiate trovare i commenti interpretativi non completamente idonei.

È importante ricordare che le vostre valutazioni sono basate sulle vostre percezioni e che tutte le percezioni sono soggette a distorsione. Le percezioni di voi stessi e degli altri sono uniche in relazione a voi, al vostro gruppo, alla vostra situazione nel gruppo e alla situazione del gruppo come un sistema globale. Le opportunità migliori per scoprire distorsioni ed aggiustare percezioni che si discostano dalla norma saranno quelle che avverranno nell'ambito di una discussione aperta all'interno della quale tutti i membri del gruppo potranno partecipare con lo scopo di migliorare il loro livello di efficacia.

Immagini dei Concetti Effettuate da: Membri del Vostro Gruppo

Il linguaggio di questo rapporto è stato studiato per descrivere *persone* e tipi di persone. Nonostante ciò le caratteristiche associate ad un concetto possono spesso essere interpretate in senso molto concreto attraverso la descrizione del *tipo di persona* che possa servire di esempio per il concetto.

Immagine di: *CTM

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Area di fluttuazione*.

La media finale delle valutazioni attribuite in questo caso è molto vicina al centro di tutte e tre le principali dimensioni che compaiono sul diagramma di campo. Alla fine, a nessuna delle tre dimensioni è dato particolare risalto in funzione del risultato delle valutazioni. Per gli scopi di questo studio, la media finale non è univoca nel suo significato. Ciò può dipendere dal fatto che le impressioni di chi ha formulato il giudizio

possono non essere state del tutto chiare nella sua mente, o che, pur essendo chiare, fossero di natura opposta e tendessero ad escludersi a vicenda nella valutazione della collocazione finale nel diagramma di campo. Oppure queste impressioni potrebbero essere state originate da una fonte con caratteristiche conflittuali o non univoche.

Immagine di: *FTM

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

I soggetti così classificati sono dotati di un particolare equilibrio di valori, che è strategico ai fini della promozione del teamwork. Solitamente non cadono in eccessi, né per la dominanza né per la sottomissione. Attribuiscono quasi la stessa enfasi alle richieste sul task e alle necessità di integrazione del gruppo. Mostrano spesso un altruistico interesse non solo nei confronti dei componenti del team o del sotto-gruppo, ma anche per il benessere di altre persone e gruppi. Sono descritti dagli altri come persone sinceramente "buone". I loro valori corrispondono esattamente alle necessità del gruppo per la collaborazione all'interno del gruppo o con altri gruppi, con un tasso minimo di effetti collaterali.

Immagine di: *IDL

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui che si avvicinano a questo tipo di comportamento si preoccupano innanzitutto di fare un buon lavoro e di svolgerlo in maniera corretta. Non sono né dominanti né sottomessi, e non si mostrano granché interessati a coltivare relazioni amichevoli con gli altri. Sono seri, riflessivi, dotati di auto-controllo ed hanno scarso senso dell'humour. Rispondono generalmente bene alle aspettative o alle richieste dell'autorità. Vogliono poter approvare i propri comportamenti sulla base dei propri standard personali, ma i loro standard coincidono solitamente con quelli stabiliti dall'autorità. Il loro approccio coscienzioso, di tipo "artigianale", si estende anche ad un senso di obbligo a mantenere dei rapporti buoni e di dipendenza nei confronti degli altri, e a credere nella cooperazione o, quanto meno, nella "lealtà". Ma essi non sono affettuosi o imparziali, e tendono a prendere decisioni soprattutto in funzione di ciò che essi ritengono sia loro richiesto.

Immagini delle Persone Effettuate da: Membri del Vostro Gruppo

Immagine di: *ACT

Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Idealismo responsabile, lavoro collaborativo, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui situati in questo gruppo tendono ad essere buoni, pratici, stabili e dipendenti. Sono amichevoli, ma non "così" amichevoli. Sembrano convinti che i capi siano benevoli nei loro confronti e che essi, a loro volta, debbano rispondere in maniera adeguata. Si preoccupano di fare un "buon lavoro". Sono fautori di valori quali la lealtà, la giustizia e l'altruismo, sia all'interno del gruppo che tra i diversi gruppi. Si reputano generalmente felici di seguire un leader che impersona il loro ideale di benevola autorità, ma non sono portati ad assumersi compiti di leadership. Solitamente tendono a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio. In alcuni casi possono non essere sufficientemente critici.