

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

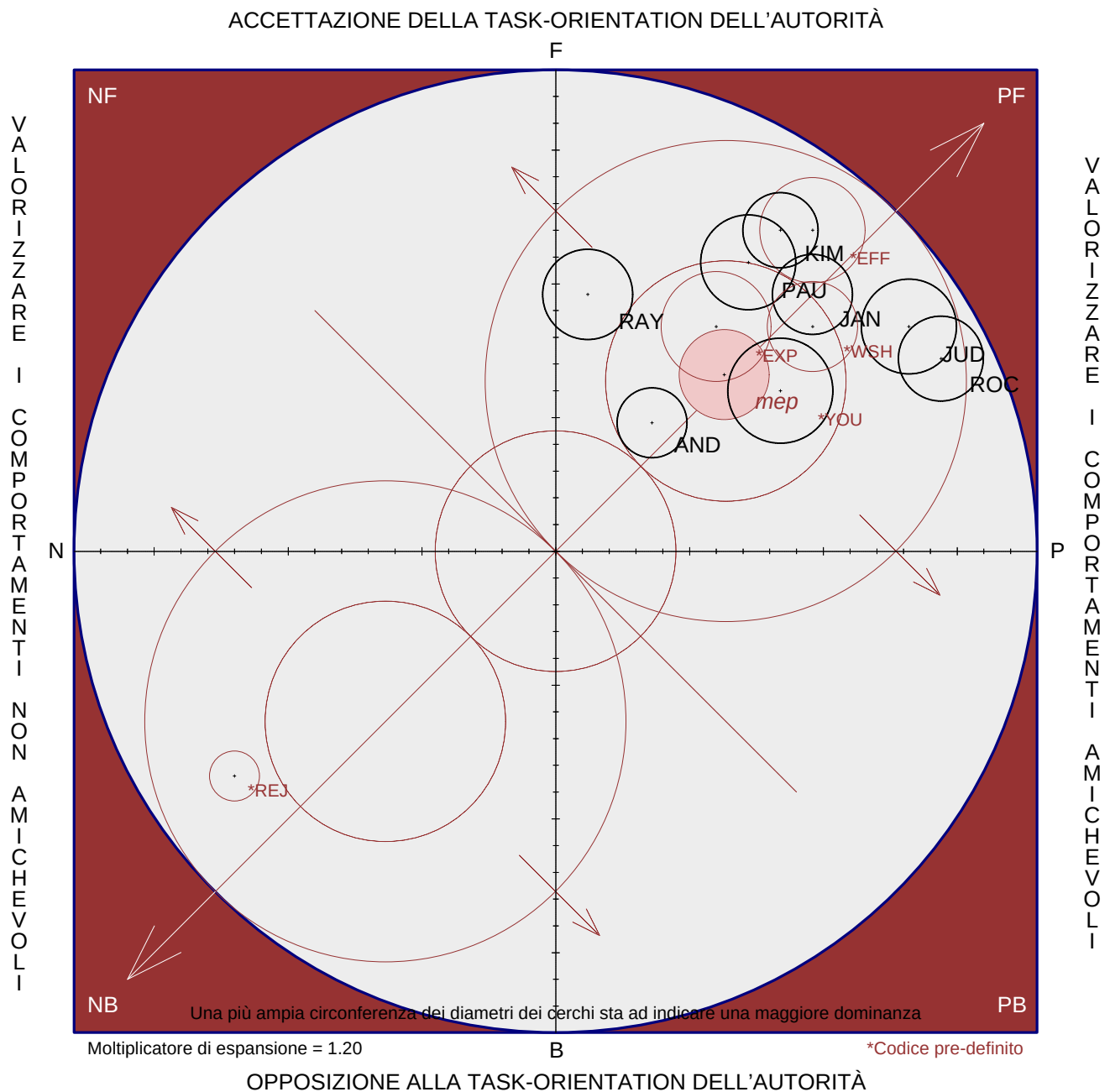
Rapporto preparato per: Pat Sample
 Leadership for Effective Teamwork
 Presentato da: SYMLOG Consulting Group
 December 20, 2004

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

		Posizione Finale dell'Immagine					
		Codice					
Immagini dei Concetti	*EXP	7.0	U	6.0	P	8.4	F
	*EFF	6.0	U	9.6	P	12.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	8.4	F
	*REJ	6.0	D	12.0	N	8.4	B
Immagini delle Persone	*YOU	6.0	U	8.4	P	6.0	F
	PAU	4.0	U	7.2	P	10.8	F
	JUD	4.0	U	13.2	P	8.4	F
	RAY	3.0	U	1.2	P	9.6	F
	ROC	2.0	U	14.4	P	7.2	F
	JAN	1.0	U	9.6	P	9.6	F
	KIM	0.0	U	8.4	P	12.0	F
	AND	1.0	D	3.6	P	4.8	F

***Codice pre-definito**

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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: *WSH, e *EFF

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: *EXP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented", efficienza, direzione solida e imparziale.*

I componenti del gruppo che si collocano in questa posizione sono di norma considerati dei leader, forse non troppo popolari, ma senza dubbio attivi e preminenti, capaci di avviare molte iniziative per il gruppo nella sua globalità e di ricevere di rimando molte azioni dai singoli individui. Leader di questo tipo funzionano da centri di comunicazione e controllo, svolgendo un'azione di coordinamento sugli sforzi operativi degli altri, e molto spesso formulando giudizi di priorità in caso di conflitto. Possono essere dotati di eccezionale competenza, capacità di iniziativa e tenacia nello strutturare ed assolvere i compiti del gruppo. Tuttavia, tendono a non preoccuparsi eccessivamente di suscitare simpatie e a non mostrare molto interesse verso determinati componenti del gruppo.

Immagine di: *REJ

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Ammettere l'Insuccesso, abbandonare ogni sforzo.*

I componenti del gruppo che agiscono costantemente in osservanza a questi valori solitamente si estraneano anche dal resto del gruppo, specialmente dai capi e dai loro rappresentanti. Questo senso di estraneità si traduce spesso in frequenti ritardi o assenze dal lavoro, nell'assentarsi anticipatamente dal lavoro, nel rifiuto a collaborare con il lavoro del gruppo, nel mostrarsi scoraggiati o abbattuti, assenti con la mente, preoccupati, oppure nel far trasparire la propria convinzione (anche senza esprimerla verbalmente) che i progetti e le procedure del gruppo siano destinati all'insuccesso.

Immagini delle Persone Effettuate da: YOU

Immagine di: *YOU, e JUD

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso mete comuni, popolarità e successo sociale.*

I componenti del gruppo con questi valori sono spesso definiti dei "leader democratici naturali". Tendono ad identificarsi con un'autorità idealizzata, e devono avere, o di fatto hanno spesso avuto in passato, un buon modello di benevola autorità da emulare. Fanno ogni sforzo per essere leader ideali, vale a dire comprensivi, coraggiosi e competenti su tutta la linea. Quelli che ottengono questo ruolo hanno sovente numerose qualità: intelligenza viva, personalità brillante, e un'integrazione e buon equilibrio di valori. Sono in grado di assolvere alle molte richieste (in parte conflittuali) di leadership di un gran numero dei componenti del gruppo, e possono rappresentare attraverso se stessi gran parte dei desideri di molti membri del gruppo.

Immagine di: PAU

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented", efficienza, direzione solida e imparziale.*

I componenti del gruppo che si collocano in questa posizione sono di norma considerati dei leader, forse non troppo popolari, ma senza dubbio attivi e preminenti, capaci di avviare molte iniziative per il gruppo nella sua globalità e di ricevere di rimando molte azioni dai singoli individui. Leader di questo tipo funzionano da centri di comunicazione e controllo, svolgendo un'azione di coordinamento sugli sforzi operativi degli altri, e molto spesso formulando giudizi di priorità in caso di conflitto. Possono essere dotati di eccezionale competenza, capacità di iniziativa e tenacia nello strutturare ed assolvere i compiti del gruppo. Tuttavia, tendono a non preoccuparsi eccessivamente di suscitare simpatie e a non mostrare molto interesse verso determinati componenti del gruppo.

Immagine di: RAY

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, lavoro di team impegnato verso obiettivi "task-oriented".*

Gli individui con questi valori spesso operano prevalentemente in un ruolo di leadership formale. Le loro maniere sembrano essere assertive, "business-like", e strettamente impersonali. Tendono a prendere iniziative decisive nel condurre il gruppo verso obiettivi "task-oriented", e attribuiscono molta enfasi al lavoro di gruppo, ma di fatto non sono attivamente amichevoli. Possono mancare di duttilità ed essere incapaci di assumere un atteggiamento più rilassato ed amichevole persino quando la tensione si allenta e vi sarebbe l'occasione per farlo. Sembrano partire dal presupposto che tutti i componenti del gruppo debbano considerare automaticamente gli obiettivi stabiliti dall'autorità esterna alla stregua di obiettivi comuni, e che, in ogni caso, dovrebbero accettarli come tali.

Immagine di: ROC

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.

Immagine di: AND, e JAN

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, 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: KIM

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, 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 alla 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.

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

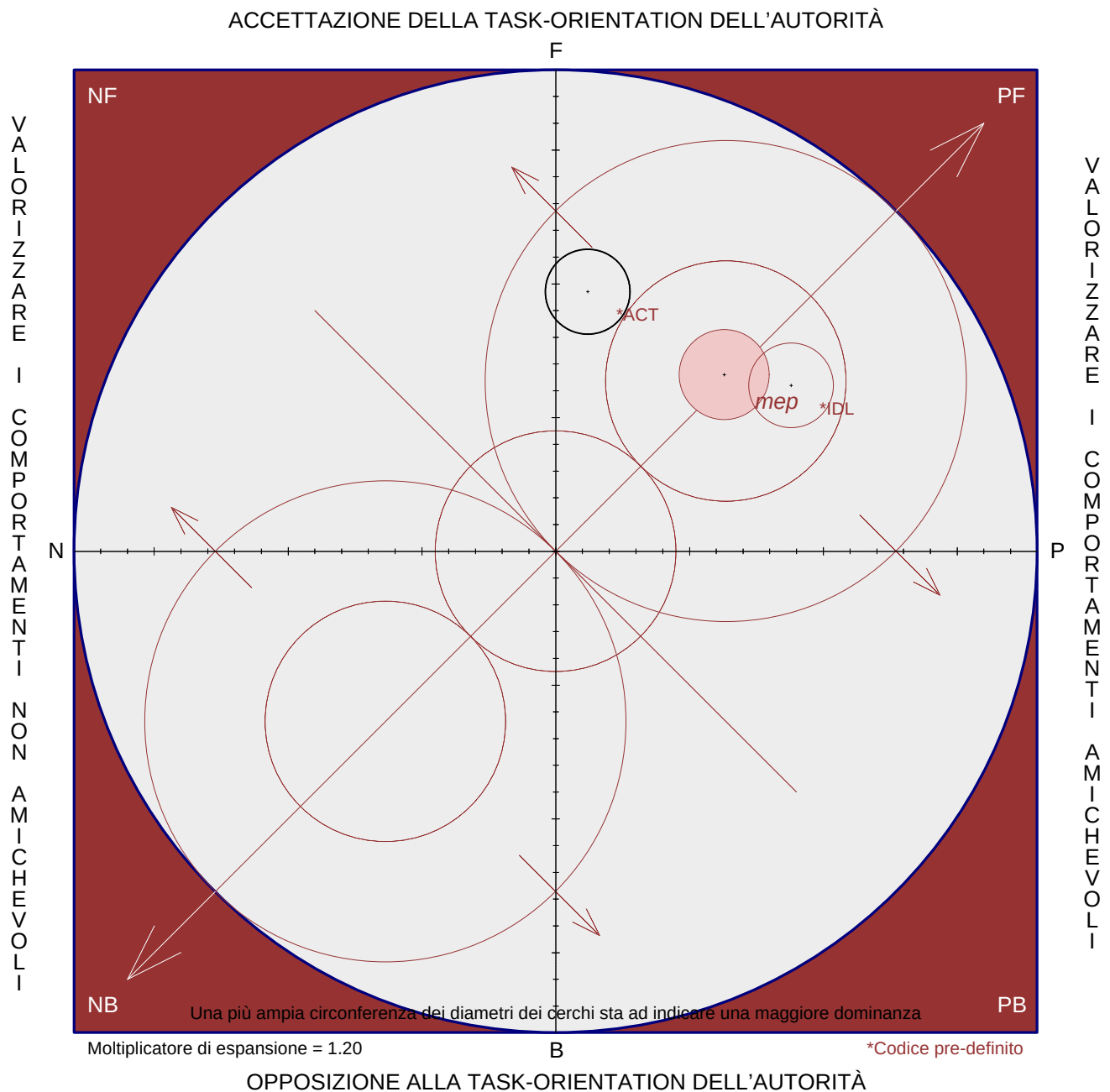
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Posizione Finale dell'Immagine						
	Codice						
Immagini dei Concetti	*IDL	2.2	U	8.8	P	6.2	F
Immagini delle Persone	*ACT	2.1	U	1.2	P	9.8	F

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



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: *IDL

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.

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: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare.*

Il comportamento degli individui riconoscibili in questo gruppo tende ad essere influenzato da presupposti convenzionali, e dall'accettazione letterale del compito assegnato, così come è stato definito dall'autorità, senza alcuna duttilità che tenga conto del contesto e senza sufficiente considerazione per gli effetti collaterali. Gli individui di questo tipo sembrano essere strettamente analitici, orientati all'esecuzione del compito, tenaci ed impersonali. Hanno poco o nullo senso dell'humour, poca o nulla capacità di vedersi così come gli altri li vedono, o di "prendere le distanze" da se stessi. Sembrano essere "incollati" alle richieste del compito. Desiderano che le cose siano ben definite, altamente organizzate, e sotto controllo, in modo che il loro comportamento, quando sarà sottoposto al giudizio dell'autorità, non contenga errori, proprio così come essi si aspettano.

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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**

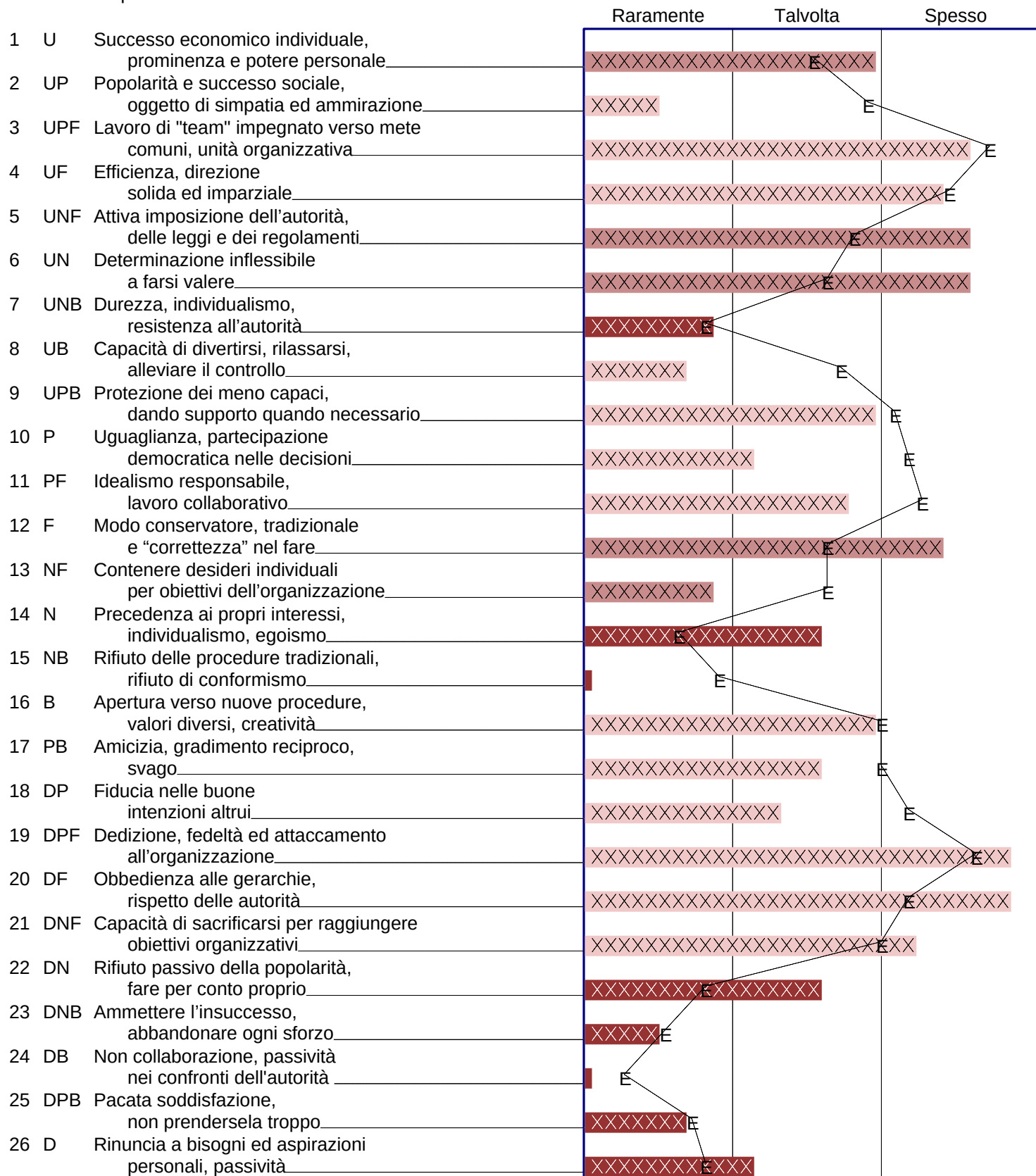
Tipo: F

Posizione Finale: 2.1U 1.2P 9.8F

Risposte: 7

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?**

Sommario del Grafico a Barre su: *ACT

Questo sommario 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 Popolarità e successo sociale, oggetto di simpatia ed ammirazione			X
3 UPF Lavoro di "team" impegnato verso mete comuni, unità organizzativa	X		
4 UF Efficienza, direzione solida ed imparziale	X		
8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo			X
9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario	X		
10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni			X
11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo			X
16 B Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività	X		
17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago			X
18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui			X
19 DPF Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione	X		
20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità		X	
21 DNF Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi	X		

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

1 U Successo economico individuale, prominenza e potere personale	X		
5 UNF Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti		X	
6 UN Determinazione inflessibile a farsi valere		X	
12 F Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare		X	
13 NF Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione			X

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

7 UNB Durezza, individualismo, resistenza all'autorità	X		
14 N Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo		X	
15 NB Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo	X		
22 DN Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio		X	
23 DNB Ammettere l'insuccesso, abbandonare ogni sforzo	X		
24 DB Non collaborazione, passività nei confronti dell'autorità	X		
25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo	X		
26 D Rinuncia a bisogni ed aspirazioni personali, passività	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:

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

Voi sembrate raggiungere un buon livello in questa combinazione di valori di successo, che per essere efficace dipende dal legame circolare dei valori stessi, i quali non sono associati automaticamente tra di loro, ma vengono tenuti separati. Nel caso ideale la *solidarietà del team* è collegata al risultato dei *tasks* che contribuiscono in modo efficace all'*organizzazione*. In cambio, l'organizzazione distribuisce delle *ricompense* al team e mette a disposizione ulteriori *risorse* per costruire altre opportunità di *teamwork efficace*. Il legame efficace degli elementi di questa sequenza di rinforzo è un ottimo risultato. Ma tutto questo non può accadere senza una leadership attiva, professionale e determinata.

4 UF Efficienza, direzione solida ed imparziale (*in norma*)

I membri del Vostro gruppo ritengono che Voi dimostrate questi valori ad un livello di importanza pressoché ottimale. È un successo mantenere questo livello ottimale, poiché questi valori sono molto importanti per un teamwork efficace, ma possono non essere sempre immediatamente gratificanti. Se si attribuisce eccessiva importanza a questi valori, si potrebbero provocare delle reazioni negative; se, invece, si tende a considerarli troppo poco importanti, la solidarietà del team e la realizzazione del task potrebbero risentirne. Questi valori, relativi a un management efficace, potrebbero avere degli ottimi effetti se Voi (e il Vostro gruppo) date molta importanza all'uguaglianza e al comportamento amichevole.

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.

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

Un teamwork di successo richiede la capacità di agire con modalità diverse secondo i momenti che, a volte, in apparenza, possono sembrare poco consistenti o in contrasto tra di loro. Voi sembrate avere questa flessibilità vitale. Al fine di raggiungere un teamwork ottimale, la maggior parte dei team task-oriented dovrebbe, probabilmente, dare abbastanza importanza sia all'apertura verso nuove procedure, che ai valori tradizionali e conservatori, al modo "corretto" di fare le cose. Bisognerebbe, però, tenere sempre presente il pericolo eventuale di trovarsi sbilanciati e intrappolati tra questi due insiemi di valori. Se Voi avete davvero

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

la flessibilità vitale di muoversi abilmente tra l'apertura a nuovi cambiamenti e la conservazione dei valori tradizionali, potreste dare contributi rilevanti per il progresso e lo sviluppo del Vostro gruppo.

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.

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

La disponibilità a sacrificare i propri interessi per l'organizzazione o per il team in momenti di stress eccezionale è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e non dovrebbe sostituire una buona guida e un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse. Voi sembrate avere un equilibrato livello di capacità di sacrificarsi. Questo potrebbe voler dire che la leadership del Vostro team è capace di vedere lontano e non dipendere troppo pesantemente dall'autosacrificio.

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

20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (sovrastimato)

In alcuni gruppi task-oriented questo valore è necessario per garantire il coordinamento, specialmente se la comunicazione è difficile e la situazione appare minacciosa. Se troppo enfatizzati, questi valori potrebbero favorire una "cieca obbedienza", che porterebbe ad una valutazione irrealistica del task-demand e ad una ripetitiva o ossessiva task-performance. Atteggiamenti poco critici nei confronti dell'autorità tendono a creare antagonismo tra alcuni membri del gruppo e a determinarne una polarizzazione.

Se gli altri membri del gruppo Vi ritengono una persona tendente a dare eccessiva importanza a questo gruppo di valori, dovrete considerare se l'enfasi che attribuite all'obbedienza è veramente richiesta dalla situazione, o se Voi ne avete un bisogno personale per sentirvi, così, tutelati; e se non potreste assumere un atteggiamento più flessibile senza pericolose conseguenze.

In tal caso, se la situazione lo permette, un buon antidoto potrebbe essere una maggior enfasi dei valori "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni" (indicato come 10P sul grafico a barre).

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

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

Se a questi valori viene data troppa importanza possono interferire con la task-performance, mentre, se vengono considerati solo in maniera moderata, tendono a dar luogo ad un clima di fiducia e di maggiore coinvolgimento personale nel gruppo. Ricevere apprezzamenti, lodi e simpatia è un'importante fonte di premio e di soddisfazione per la maggior parte dei membri di un gruppo. Ognuno, nel gruppo, dovrebbe essere capace di distribuire queste gratificazioni. Se gli altri pensano che Voi non lo fate abbastanza, sarebbe utile che cominciaste ad adottare questo tipo di comportamento, anche se a volte sentite di non esserne gratificati in prima persona. Se così fosse, se non Vi sentite sufficientemente apprezzati, cercate di informare chi Vi sta intorno.

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

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

L'ansia di raggiungere una performance all'altezza delle aspettative, specialmente nei casi in cui si prefigurano possibili minacce provenienti dalla situazione esterna e dalla disapprovazione dell'autorità, può rendere molto difficile ridurre il livello di controllo. La performance può diventare un'ossessione ed il bisogno di perfezionismo tende ad aumentare il margine di errore. Appare quindi chiaro il bisogno di rilassare periodicamente la tensione.

Se Voi siete considerati carenti per quel che concerne questo valore, è necessario individuare la causa dell'ansia e prendere ogni iniziativa necessaria per ridurne il livello. Questo può essere ottenuto attraverso la discussione, formalizzazione di possibili accordi su tempi, luoghi e specifiche attività in modo da diminuire il livello di controllo, e favorire un maggiore rilassamento e divertimento. Queste sono, naturalmente, anche occasioni in cui le relazioni amichevoli tra i membri del gruppo possono ricomporsi e rafforzarsi.

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 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,

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

ridistribuirle. Un miglioramento del teamwork potrebbe produrre maggiori ricompense o è necessario un cambiamento più radicale?

17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (sottostimato)

Le relazioni amichevoli tendono a svilupparsi spontaneamente quando vi siano spazi di interazione e tempo per poter stare insieme; e crescono meglio in presenza di uguaglianza di status e di partecipazione a obiettivi comuni. Una volta consolidate, rappresentano una risorsa spontanea per arrivare ad un reciproco gradimento e svago e tendono ad auto-alimentarsi fintanto che permangono le condizioni iniziali che ne hanno determinato la crescita. Le relazioni amichevoli rinforzano la solidarietà del gruppo e, attraverso questa connessione, portano al raggiungimento di un teamwork più efficace.

Se la Vostra valorizzazione dei rapporti amichevoli è scarsa, può dipendere dall'assenza di condizioni necessarie per il loro sviluppo e riconoscimento. Per esempio, può accadere che i membri del gruppo non si incontrino con sufficiente frequenza, che lavorino sentendosi in soggezione a seguito di differenze di status troppo accentuate, o che, in realtà, non condividano finalità comuni. Ma i rapporti amichevoli tendono ad essere messi a dura prova o non riescono a svilupparsi se il gruppo è cronicamente polarizzato, oppure se esistono quelle incompatibilità di personalità che sono associate, per loro natura, a polarizzazioni di gruppo.

Ci potrebbe essere, invece, una svalutazione del rapporto amichevole se in un gruppo si manifestasse la tendenza di una piccola minoranza a dedicare troppo tempo alle relazioni amicali e sociali invece che all'attività lavorativa. Se questo accade, questa minoranza potrebbe avere motivi più profondi di scontentezza che dovrebbero essere affrontati e gestiti.

18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (sottostimato)

Il motivo più ovvio, per il quale i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi avete una scarsa fiducia nelle buone intenzioni degli altri, è perché Voi considerate la fiducia come qualcosa di non giustificato e il Vostro atteggiamento può in effetti essere pericoloso. In questi casi probabilmente considerate il mondo come una giungla e tendete a dare importanza soprattutto a valori di sopravvivenza individuale. Naturalmente, questo tende a rendere il gruppo stesso come una giungla, e a considerare coloro che contano sulla fiducia motivati da fini poco realistici. Per alcuni tipi di team la fiducia è fondamentale, poiché i membri, a volte, hanno a carico le vite degli altri. Nella maggior parte dei casi, l'efficacia del team dipende solo dalla fiducia e la mancanza di essa è un fattore corrosivo che porta a infiniti problemi.

Non vi sono facili vie di uscita. La vera fiducia può svilupparsi soltanto a seguito di ripetute dimostrazioni di credibilità agli altri, ma anche a se stessi. Per cambiare i rapporti all'interno del gruppo sono necessari, quindi, il tempo e la volontà per aprire una discussione sui motivi che portano ad una mancanza di fiducia e trovare, quindi, le risoluzioni più adatte per il problema.

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:**

5 UNF Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti (sovrastimato)

La maggior parte delle persone ha la tentazione di reagire con forza a questi valori autoritari, quando le cose vanno male nel gruppo o quando si verifica un'emergenza esterna. In queste situazioni le persone si sentono più libere di esprimere la propria aggressività, in un certo senso quasi moralmente giustificate, in quanto ritengono di difendere i valori dai quali dipendono l'ordine e la sicurezza, sentendosi moralmente superiori.

Il problema è che le persone attribuiscono peso diverso ai valori che ritengono importanti per l'ordine e la sicurezza. Alcune persone s'identificano con l'autorità, cadendo nella tentazione di stabilire le proprie leggi. Altre persone s'identificano spontaneamente come vittime dell'autorità, e pensano che la sicurezza richieda un'opposizione nei confronti dell'autorità. Il risultato nella maggior parte dei gruppi è una polarizzazione tra posizioni "autoritarie" e "anti-autoritarie" (con grande indignazione morale da entrambe le parti). Questo tipo di polarizzazione è forse la più comune nei business groups e nelle famiglie ed è anche una delle più pericolose se non viene tenuta sotto controllo.

La serie strategica di valori moderati e di mediazione sono quelli di "Idealismo responsabile, lavoro collaborativo" (11 PF sul grafico a barre) e "Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione" (19 DPF).

Questi valori potrebbero essere attivati e la polarizzazione potrebbe essere tenuta sotto controllo da un leader costruttivo e democratico che dovrebbe avere una certa capacità di dominio nel trattare con entrambe le parti. I valori che corrispondono a questo tipo di leadership di mediazione sono quelli di "Lavoro di team impegnato verso mete comuni, unità organizzativa" (3 UPF). Se i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi tendete a enfatizzare eccessivamente i valori autoritari, il cambiamento più effettivo che potete realizzare è, probabilmente, quello di affermare una leadership più costruttiva e democratica, o quello di offrire sostanziali supporti ai membri del gruppo che sono portanti in questo modello.

6 UN Determinazione inflessibile a farsi valere (sovrastimato)

Questo è un valore di tipo "primitivo" che suggerisce di esercitare l'aggressività in modo esplicito ed ha un valore di sopravvivenza per le persone più aggressive in situazioni di tipo "primitivo". È, però, generalmente pericoloso in termini di teamwork efficace. Le persone che aderiscono a questo valore, a volte si muovono in modo individualistico ed agiscono come "coloro che impongono", altre volte si alleano con i leader della rivoluzione come "combattenti per la libertà". In entrambi i casi, si ha come conseguente effetto la crescita della polarizzazione verso la sua forma più distruttiva: "totalitarismo di estrema destra" in contrapposizione alla "rivoluzione dell'estrema sinistra".

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente i valori di assertività, dovrete verificare l'effettiva necessità di questi vostri atteggiamenti, o se avete adottato questi valori da altre persone o gruppi senza averli criticati, e li avete applicati senza nessuna necessità al Vostro attuale gruppo. Nella maggior parte dei gruppi questi valori provocano o peggiorano il conflitto.

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

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, dimostrate 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:*

13 NF Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione (sottostimato)

Probabilmente nessuna organizzazione o gruppo centrato sul task funziona in modo così equilibrato, in tutte le situazioni, senza che ci siano mai momenti di stress. Ma in alcune occasioni le persone sono sottoposte a pressioni e a sforzi straordinari. Nei gruppi dov'è in atto un lavoro di teamwork efficace, il fatto stesso di appartenere al gruppo è di per sé una gratificazione che compensa periodi di sacrifici temporanei senza causare conflitti. Se non c'è questa disponibilità, è probabile che le ricompense derivanti dall'appartenenza al gruppo non siano sufficienti e quindi questo problema dovrebbe essere affrontato in quanto tale.

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.

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

Questi valori derivano spesso da comportamenti apparentemente depressi, tristi e pieni di risentimento. Alcuni individui tendono ad assumere questo comportamento a seguito di una perdita del proprio ruolo nel gruppo, del mancato raggiungimento di un successo socialmente accettabile, di un rifiuto da parte degli altri, di una perdita di importanza o lesione alla propria immagine. Individuando i motivi di questi atteggiamenti, potrebbero essere più chiari i provvedimenti da prendere per riposizionare la propria immagine e per riconoscere il proprio ruolo.

A volte, comunque, il problema può derivare dalla personalità, dalle condizioni fisiche, o da situazioni esterne al gruppo e, i membri del gruppo non possono fare altro che offrire il proprio supporto e sollecitare un aiuto esterno.

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership for Effective Teamwork
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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: 6

Posizione Finale: 2.2U 8.8P 6.2F

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

