

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Leading Diverse Groups
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

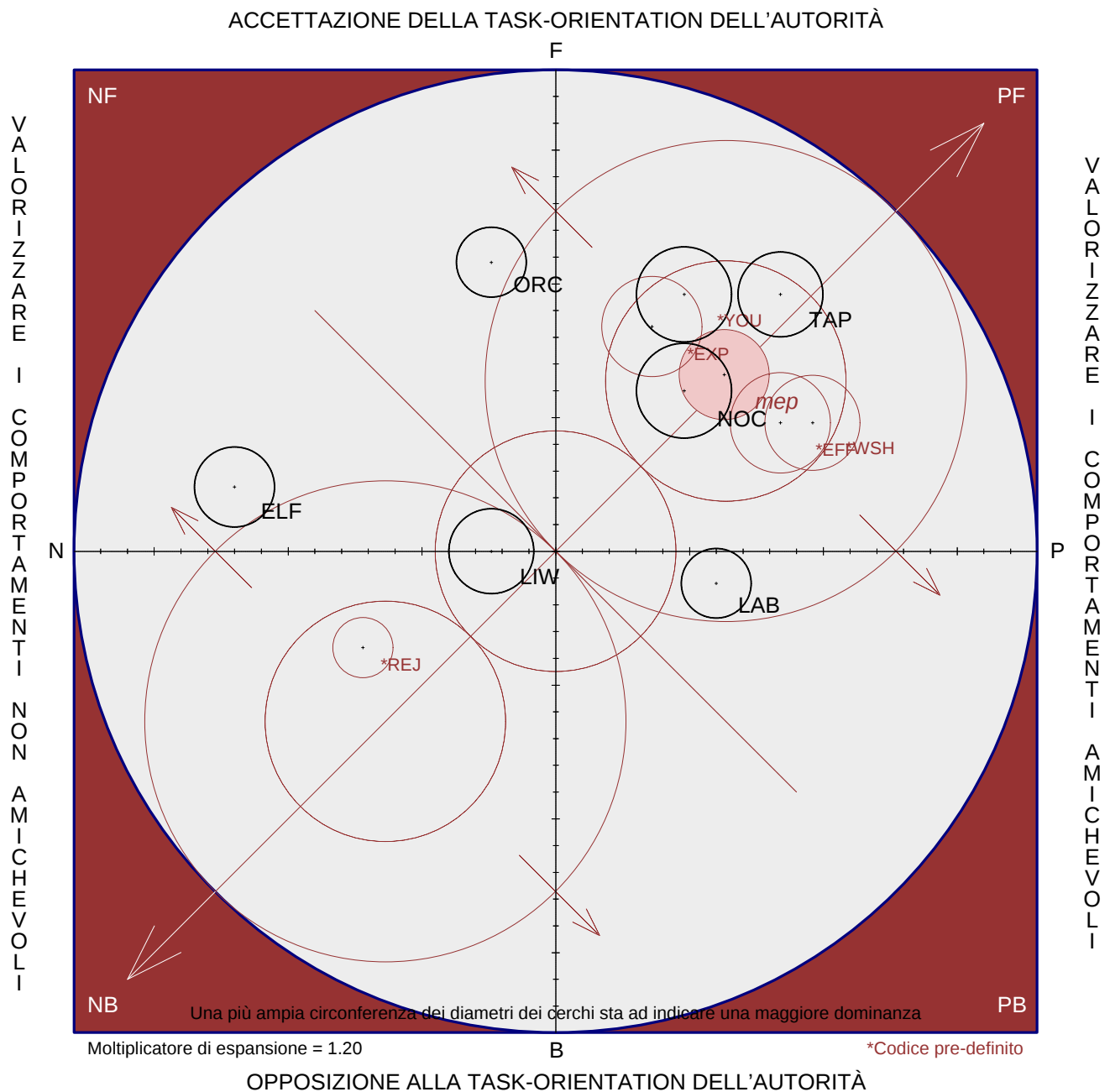
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Leading Diverse Groups
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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	5.0	U	3.6	P	8.4	F
	*EFF	5.0	U	8.4	P	4.8	F
	*WSH	4.0	U	9.6	P	4.8	F
	*REJ	3.0	D	7.2	N	3.6	B
Immagini delle Persone	*YOU	4.0	U	4.8	P	9.6	F
	NOC	4.0	U	4.8	P	6.0	F
	TAP	2.0	U	8.4	P	9.6	F
	LIW	2.0	U	2.4	N	0.0	F
	ELF	1.0	U	12.0	N	2.4	F
	LAB	1.0	D	6.0	P	1.2	B
	ORC	1.0	D	2.4	N	10.8	F

***Codice pre-definito**

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Leading Diverse Groups
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: *EFF, e *WSH

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: *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: NOC

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: *YOU

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: LIW

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, 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: TAP

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: ORC

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Modo conservatore, tradizionale e "correttezza" nel fare, contenere desideri individuali.*

Gli individui di questo tipo cercano di evitare di sembrare dominanti nelle loro relazioni interpersonali, ma il loro generale contegno di repressione e di enfasi nel cercare di agire in modo corretto, nel rispetto delle regole, tende a farli apparire (agli occhi degli altri membri del gruppo più liberali) come, in certo qual modo, sia avversi che dominanti. Sembrano preoccuparsi costantemente delle richieste inerenti al "task" e della possibilità che il gruppo possa fallire nell'esecuzione dei compiti e di conseguenza incorrere nella disapprovazione dell'autorità. Sembrano inoltre richiamare insistentemente l'attenzione altrui sulle norme, sulle limitazioni, sui contratti, sulle esigenze e sulla responsabilità.

Immagine di: ELF

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Precedenza ai propri interessi, individualismo, egoismo.*

L'atteggiamento di questi individui appare come poco amichevole e costantemente negativista, e tuttavia non dominante nei modi. Sembra essere basato sul convincimento che il mondo sia un luogo pericoloso e competitivo, e che gli altri possano rappresentare più facilmente una minaccia che non un aiuto. Per proteggersi, occorre stare perennemente in guardia, essere scaltri e pronti a sfuggire agli attacchi insidiosi e mantenersi sempre in una posizione che ci consenta di muoverci e di agire in maniera indipendente. Ognuno di noi dovrebbe provvedere alla propria sicurezza accumulando le proprie risorse, nascondendole quando possibile, tenendo gli altri alla larga e non esitando a ricorrere a minacce se si avvicinano troppo. Occorre inoltre preservare la propria libertà di movimento ad ogni costo, evitando ogni forma di impegno e rifiutando una dipendenza che potrebbe costituire un ostacolo.

Immagine di: LAB

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Amicizia, gradimento reciproco, svago, uguaglianza, partecipazione democratica.*

Gli individui così classificati tendono ad essere amichevoli, e flessibili nel passare facilmente dal colloquio all'ascolto. Generalmente non si curano della differenza di status, e non temono il dissenso altrui. Sembrano avere una buona opinione di sé e mostrano di avere fiducia in se stessi, senza mettere in atto inutili autodifese. Sembrano apprezzare gli altri e godere della loro compagnia, e ritenere che gli altri nutrano gli stessi sentimenti per loro. Il loro grado di partecipazione, in particolar modo quando l'enfasi è posta sul compito, è solitamente moderato. Non sembrano preoccuparsi granché dei problemi relativi al compito, e purtuttavia tendono a non essere generalmente in opposizione in relazione alle pressioni che lo svolgimento del compito implica.

Grafico a Barre
Valori Individuali e Organizzativi
Basato solo sulle valutazioni effettuate da: YOU

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Leading Diverse Groups
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

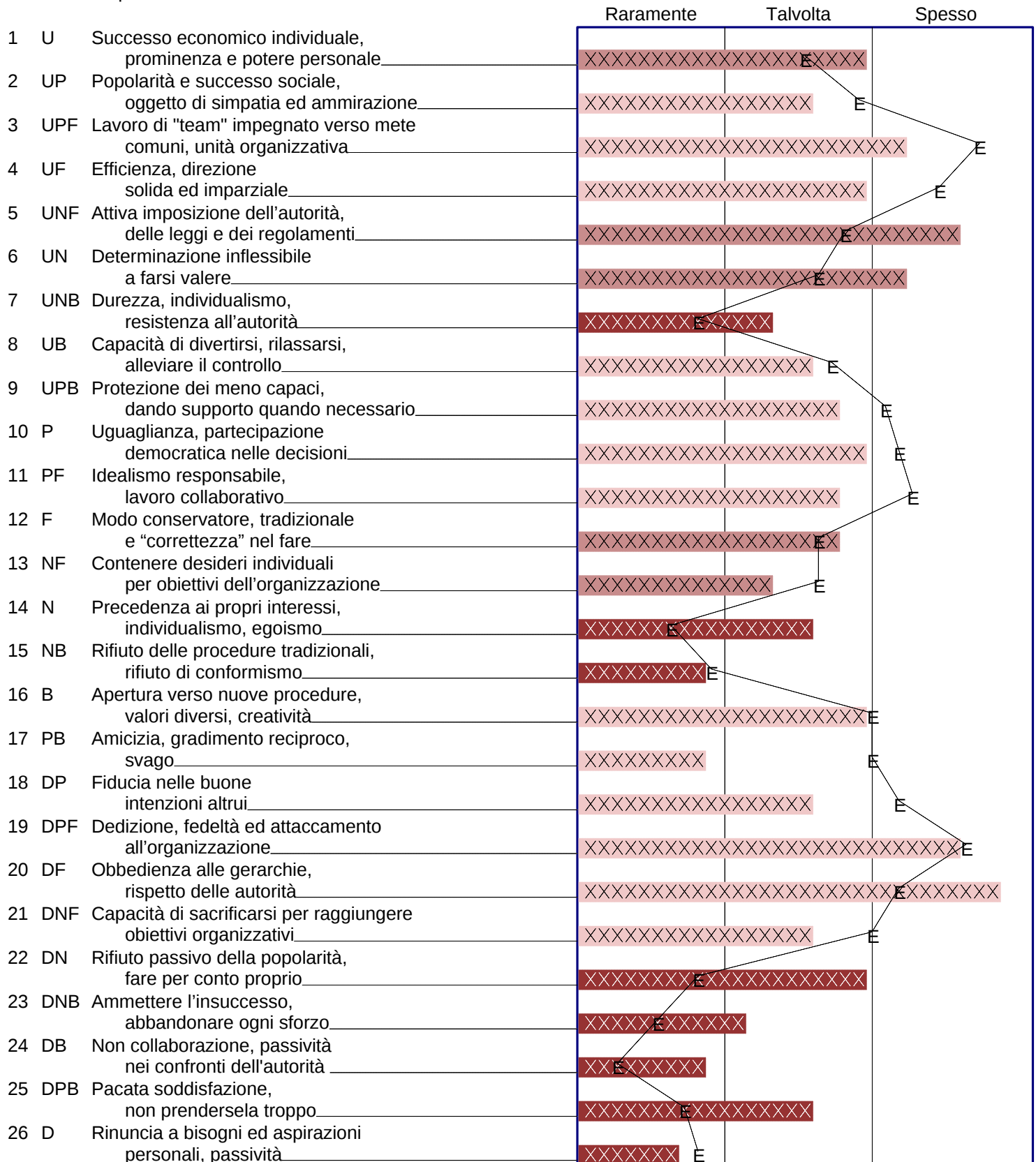
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

Rapporto preparato per: Pat Sample

Tipo: F
Risposte: 7

Posizione Finale: 1.6U 1.0P 5.3F

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, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

Sommario del Grafico a Barre su: Il Vostro Gruppo

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 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 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		

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: Il Vostro Gruppo

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 dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (in norma)

Il valore presente nell'attuale cultura del Vostro gruppo o organizzazione sull'eguaglianza è probabilmente una delle sue maggiori risorse. Quasi tutti sanno che l'uguaglianza completa non è quasi mai realizzabile. Ma se non esiste la voglia di raggiungerla, soprattutto dopo i momenti di stress e una inevitabile divisione del lavoro ed altre pressioni, non c'è nessuna possibilità di recupero dagli effetti disintegranti derivanti dalle pressioni del task e dalle aspirazioni individualistiche. I desideri condivisi di maggior uguaglianza sono il polo di attrazione per la solidarietà del 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.

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

Questo insieme di valori dipende dalle capacità dei membri del gruppo o dell'organizzazione nel suo insieme, nel riuscire ad "uscire da sé stessi" ed a contribuire ad un gruppo che è più grande e ha contorni più indeterminati del sé individuale. Le ricompense a questi sforzi tendono ad arrivare necessariamente in ritardo e non sempre arrivano. Non tutte le persone sono capaci di una forte lealtà e non tutte le organizzazioni sono capaci di stimolarla. Quando esiste una dedizione all'organizzazione che vale la pena, potrebbe rappresentare una combinazione magica. Soddisfarebbe i desideri più profondi e porterebbe ad accettare anche sforzi notevoli.

Il Vostro gruppo o organizzazione tende 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 nell'organizzazione, questi valori potrebbero favorire una "cieca obbedienza", che potrebbe portare ad una valutazione irrealistica delle richieste task 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.

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

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

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

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.

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?

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

17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (sottostimato)

Le relazioni amichevoli tendono a svilupparsi spontaneamente quando vi siano condizioni quali spazio di interazione e tempo per poter stare insieme le relazioni amichevoli 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.

Una scarsa valorizzazione dei rapporti amichevoli può dipendere dall'assenza di condizioni necessarie per il loro sviluppo. 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, o l'organizzazione, è seriamente polarizzato oppure se esistono quelle incompatibilità di personalità e di valori che sono associate, per loro natura, a polarizzazioni di gruppo. L'amicizia può essere un potente rinforzo per la solidarietà del team e, conseguentemente, per un'efficace teamwork. 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 amichevoli 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 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 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.

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

Probabilmente poche persone considerano l'auto-sacrificio senza dare a questo valore una connotazione negativa. Molti sono disposti ad accettarlo, se non è predominante, se sono convinti che è necessario, per un periodo limitato di tempo e se si fanno carico del successo e della sopravvivenza del gruppo e dell'organizzazione. Se questo valore non viene accettato neanche a tali condizioni, allora è probabile che ci sia una grave alienazione all'interno del gruppo o all'interno dell'organizzazione. Naturalmente è importante approfondire che cosa c'è di sbagliato.

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:

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, quasi per certi versi moralmente giustificate, in quanto ciascuno ritiene di difendere i valori dai quali dipendono l'ordine e la sicurezza. Contemporaneamente, ciascuno si sente moralmente superiore.

Il problema è che le persone attribuiscono peso diverso ai valori che sentono importanti per quel che concerne l'ordine e la sicurezza. Alcune persone si identificano con l'autorità ed esse stesse hanno la tentazione di stabilire le leggi. Altre persone si identificano spontaneamente come vittime dell'autorità e pensano che la sicurezza richieda un'opposizione nei confronti dell'autorità. Nella maggior parte dei gruppi ne consegue una polarizzazione di tipo "autoritario" piuttosto che "anti-autoritario" (questo crea indignazione morale da entrambe le parti). Questo tipo di polarizzazione è forse il più comune in tutti i gruppi ed organizzazioni ed è anche una delle più pericolose se non viene tenuta sotto controllo.

Questa polarizzazione è in genere tenuta strategicamente sotto controllo da una leadership democratica dotata di una sufficiente dominanza per capire e gestire ambedue le parti. Questi valori corrispondono a quelli utili per una leadership di mediazione come "Lavoro di team impegnato verso mete comuni, unità organizzativa" (3 UPF), "Idealismo responsabile, lavoro collaborativo" (11 PF sul Grafico a Barre) e "Dedizione, fedeltà ed attaccamento all'organizzazione" (19 DPF).

6 UN Determinazione inflessibile a farsi valere (*sovrastimato*)

Questi sono valori di tipo "primitivo" che suggeriscono di esercitare l'aggressività in modo esplicito ed hanno un valore di sopravvivenza per le persone più aggressive (in situazioni di tipo "primitivo"). Questi valori pere, sono pericolosi per un efficace lavoro di team, nei gruppi e nelle organizzazioni.

Inizialmente una dimostrazione di valori di durezza tende a provocare una polarizzazione e un conflitto tra le persone con valori orientati al gruppo (i più "democratici") rispetto a quelle persone che esprimono valori individualistici e antisociali (i più "intransigenti individualisti"). Questo non è positivo in qualche organizzazione e sfortunatamente può anche trasformarsi in una polarizzazione peggiore che coinvolge tutti o quasi tutti i membri dell'organizzazione.

Le persone che aderiscono a questi valori di durezza a volte si muovono in modo individualistico ed agiscono come "impositori punitivi". Altre volte si alleano con i leader di una rivoluzione anti-autoritaria. In questi due casi di alleanza, se il conflitto permane, l'effetto è di accrescere la polarizzazione verso la sua forma più distruttiva: il "totalitarismo di estrema destra" in contrapposizione alla "rivoluzione dell'estrema sinistra".

Devono ancora essere individuati dei modi efficaci per uscire da questo punto morto. Logicamente, la serie di valori strategici di maggiore mediazione e di moderazione è "Uguaglianza, partecipazione democratica

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

nelle decisioni” (10 P sul Grafico a Barre).

Purtroppo, questa alternativa è difficile da realizzare ed è strategicamente debole se si sviluppa. I “Democratici” tendono a polarizzarsi contro gli *Autoritari*. Ambedue queste coalizioni tendono a polarizzarsi contro l'*Opposizione rivoluzionaria*. L'opposizione rivoluzionaria a sua volta tende a polarizzarsi contro gli Autoritari ed i Democratici.

Allo stesso tempo ciascuna delle tre parti di questa instabile triangolazione in lotta per il potere ha la tentazione di formare una coalizione con una delle altre in modo da sopraffare l'altra. Ma ciascuna di queste coalizioni, se realmente formata, sarà necessariamente debole, piena di conflitti e qualunque persona all'interno della stessa può venire facilmente tradita.

Un'altra alternativa per superare l'impasse—il dominio esterno, simile alla “pacificazione” militare, è anch'essa instabile. Questo può portare alla condizione peggiore, cioè all'eliminazione di una delle due parti oppure di tutte e tre.

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 dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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 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:

7 UNB Durezza, individualismo, resistenza all'autorità (sovrastimato)

Alcune persone potrebbero sentire molto fortemente questi valori a seguito di precedenti esperienze. In questo caso potrebbe bastare poco per far emergere questi tipi di valori e comportamenti. Ma molte persone potrebbero reagire in questo modo in presenza di un'autorità troppo invadente nel gruppo o nell'organizzazione.

Questo comportamento, che corrisponde a questi valori, potrebbe avere lo scopo di evidenziare sé stessi di fronte all'autorità e di rifiutare il formalismo. Potrebbe anche manifestarsi mediante il showing off o attraverso comportamenti che possono creare scandalo, senza freni, da prima donna. Ci potrebbero anche essere espressioni di disprezzo per quei comportamenti troppo accondiscendenti che segnalano una sottomissione all'autorità e che nel contempo cercano di provocare l'autorità a reagire in difesa dei membri più formalmente sottomessi.

Se un numero sufficiente di membri di un gruppo o di un'organizzazione (ma in particolar modo coloro che rappresentano l'autorità) prendono coscienza della situazione e non trascurano le reazioni esagerate di entrambe le parti della polarizzazione, potrebbe avere luogo uno smascheramento dall'effetto neutralizzante.

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.

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

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 che offrire il proprio supporto e sollecitare un aiuto esterno.

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.

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

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.