

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

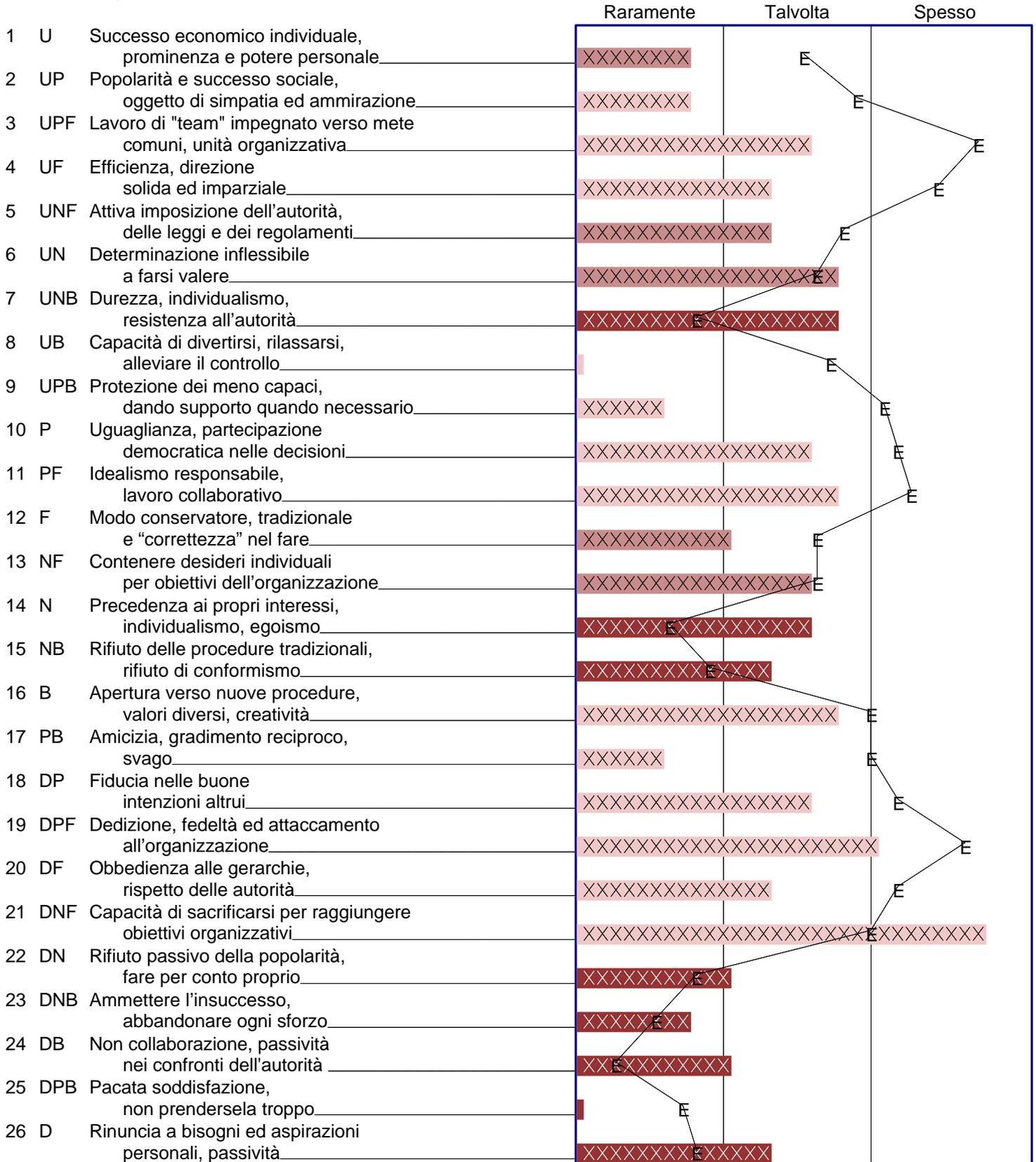
Domanda: **In generale, quali valori sono, al momento attuale, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: NF  
Risposte: 6

Posizione Finale: 1.3D 2.8N 5.4F

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



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

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*CTM

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: \*CTM

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

#### **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.

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

#### **21 DNF Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi (*sovrastimato*)**

La capacità di sacrificio per il raggiungimento di obiettivi organizzativi è un valore che potrebbe essere accettato da parte di molti membri del gruppo di buona volontà in una situazione di emergenza. Se il bisogno e la richiesta sono troppo prolungati tenderanno a creare delle tensioni che potrebbero gravemente minare la motivazione del gruppo. Se in un momento di verifica viene enfatizzato troppo questo valore, questa potrebbe essere l'indicazione che i membri del gruppo o dell'organizzazione riconoscono l'esistenza di problemi.

Tuttavia si devono trovare delle soluzioni più efficaci e più durature della capacità di sacrificarsi. È un errore fare affidamento su questo valore per troppo tempo.

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

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

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

La risposta media su questi valori per l'organizzazione nel suo insieme sembrerebbe in apparenza bassa, anche se alcune persone o gruppi possono trarne soddisfazione. Questa potrebbe essere la causa di invidia e risentimento. In misura moderata e ben distribuita tra le persone e i gruppi attraverso l'organizzazione, questi valori tendono a promuovere fiducia ed un elevato coinvolgimento personale.

Un comportamento apertamente amichevole, disponibile e aperto in tutta l'organizzazione indicherebbe che il livello e la distribuzione di questi valori è appropriato. Se le persone non esprimono a sufficienza questi tipi di comportamento, questo potrebbe essere un segno sfavorevole di scontentezza. Potrà essere utile procedere ad un riadattamento, a un ridisegno organizzativo in termini di livelli di status, accesso alle risorse, competenze, ruoli funzionali, ricompense e riconoscimenti e dare loro ulteriori conferme in termini di accettazione, riconoscimento e ammirazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'ansia di una performance adeguata, specialmente nei casi in cui si prefigurano possibili minacce provenienti dalla situazione esterna e dalla disapprovazione dell'autorità, può rendere molto difficile ridurre il controllo. La performance può diventare ossessiva ed il bisogno di perfezionismo tende ad aumentare il margine di errore. Appare chiaro il bisogno di allentare e rilasciare periodicamente la tensione.

Se un gruppo o un'organizzazione nel suo insieme è carente per quel che concerne questo valore, è necessario individuare la causa dell'ansia, prendere ogni iniziativa necessaria per ridurre il livello e legittimare, attraverso la discussione e possibili accordi, tempi, luoghi e specifiche attività per diminuire il controllo, allentare la tensione e divertirsi un po'. Queste sono naturalmente anche le occasioni in cui le relazioni amichevoli tra i membri del gruppo possono ricomporsi e rafforzarsi.

Certamente esiste una contraddizione, quando si cerca di determinare le variabili necessarie per una diminuzione del controllo. Il Vostro gruppo può considerarsi fortunato se ha, al suo interno, un membro ricco di humour.

### **9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario** (*sottostimato*)

È importante che il management e ciascun membro del gruppo riconosca l'importanza delle funzioni di cura, attenzione, insegnamento e formazione, come aspetti necessari di una leadership efficace in qualsiasi tipo di organizzazione o gruppo. Se queste funzioni non sono svolte da una task-leadership specializzata, ma da leaders socio-emozionali, questi dovrebbero essere comunque supportati dalla task-leadership.

È auspicabile che i due tipi di leadership siano compresenti nelle stesse persone. Tuttavia la divisione di compiti tra i due tipi di leadership può funzionare e di solito è in qualche misura inevitabile. Se queste funzioni vengono svolte da diverse persone, una forte alleanza tra questi due tipi di leaders è forse il rapporto più significativo nel gruppo o nell'organizzazione per quel che concerne lo sviluppo di un efficace teamwork.

Molti gruppi possono avere alcuni membri che appaiono particolarmente sensibili alle necessità degli altri e che fanno sforzi particolari per mantenere il gruppo in un buon clima. Dal momento che questo atteggiamento non è sempre in linea con un'enfatizzazione del task o può implicare delle eccezioni nell'accettare il task, le persone in questione possono essere considerate fastidiose o venire ignorate da coloro che sono più task-oriented. Questa situazione non è necessariamente così distruttiva come altri tipi di polarizzazione, anche se con il tempo fa sentire il suo peso.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **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.

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

### **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.

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

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

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

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

### **20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (sottostimato)**

Se questo insieme di valori non viene espresso a sufficienza, potrebbe essere dovuto al numero delle persone che, nel gruppo o nell'organizzazione, hanno atteggiamenti anti-autoritari come parte essenziale della loro personalità. È molto probabile, tuttavia, che se l'obbedienza ed il rispetto dell'autorità sono veramente un problema all'interno del gruppo o dell'organizzazione, questo è alimentato da un'eccessiva enfasi data al rispetto dell'autorità.

Una volta che ha luogo questo tipo di polarizzazione, la situazione è ingestibile. Sebbene l'obbedienza può essere ottenuta attraverso una vera dimostrazione di forza oppure attraverso la minaccia di punizioni, la disobbedienza tende soltanto a rimanere sotterranea e si manifesta attraverso forme di resistenza nascosta e attraverso vari tipi di evasione.

La soluzione sta fondamentalmente nel ripristino della legittimità dell'autorità. Questo, a sua volta, richiede la ricostruzione della solidarietà dell'intero gruppo o dell'organizzazione. Le persone in posizione di autorità potrebbero probabilmente essere nuovamente accettate dal gruppo, se sono capaci di cambiare la loro concezione sulla natura e sui limiti dell'autorità. Sarà necessario stabilire un nuovo "contratto sociale" basato su valori condivisi, più vicini a quelli indicati come 10 P sul Grafico a Barre ("Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni") e ad altri valori.

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

## Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

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

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

#### nessuna voce.

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

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

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

Se questi valori sono sottostimati, è necessario farsi le seguenti domande: il gruppo sta perdendo dei membri? Stanno diventando apatici? C'è qualche problema nel reclutare nuovi membri? Questo potrebbe indicare un'assenza di motivazione per qualunque tipo di sforzo oppure un'esagerata enfasi su valori di poca stima o di egualitarismo anonimo che non permette l'affermarsi di una leadership efficace. Tutto ciò potrebbe essere rischioso, specialmente in casi di emergenza.

Una condizione generale per favorire un teamwork efficace è una giustificata possibilità di ricompensa attraverso il riconoscimento personale, l'aumento di potere e di guadagno e altri tipi di ricompense individuali che possono motivare in modo significativo lo sforzo individuale, ma non tanto da provocare un'eccessiva competizione.

Se questi valori sono presenti in maniera moderata e ben ancorati ai valori del teamwork efficace, essi possono aiutare a motivare lo sforzo, ma saranno distruttivi a meno che non siano relativi alla realizzazione degli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione ed a valori di teamwork efficace.

#### 5 UNF Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti (*sottostimato*)

Se l'imposizione dell'autorità è richiesta troppo sovente o in maniera troppo marcata, potrebbero esistere dei problemi nel gruppo o nell'organizzazione. La tentazione di occuparsi di tali problematiche, esercitando direttamente l'autorità ed il potere, inevitabilmente crea delle reazioni negative ed una polarizzazione crescente.

Se il gruppo è molto negativo verso l'autorità, questo potrebbe essere la conseguenza di problematiche attuali o del passato. In ogni caso la maggior parte delle persone ha vissuto delle situazioni negative nei confronti dell'autorità in passato ed è sensibile ad ogni eventuale ripetizione.

Comunque ci sono dei momenti in cui, a seguito di una minaccia, di un'emergenza esterna o di una necessità urgente di coordinamento interno, l'autorità deve essere esercitata in modo deciso. Se il gruppo è allergico a qualsiasi tipo di autorità, i suoi componenti potrebbero essere esposti a dei pericoli. L'autorità potrebbe sopravvalutare tali pericoli, mentre altri potrebbero sottovalutarli. Si consiglia un attento esame

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

della realtà.

## **12 F      Modo conservatore, tradizionale e “correttezza” nel fare (*sottostimato*)**

Probabilmente nella maggior parte dei gruppi orientati al task, molti dei tasks stessi richiedono un coordinamento delle varie attività oppure di “parti” di essa che devono essere gestite correttamente in modo da arrivare ad un prodotto soddisfacente per le esigenze della “realtà esterna”. Quindi ci sono molti aspetti del task che devono essere svolti “correttamente” e che tendono a diventare procedure standardizzate.

L'autorità in genere trasmette e controlla queste procedure fino al raggiungimento di un livello adeguato di produzione. Quando coloro che sono incaricati di insegnare le procedure tendono ad esercitare l'autorità in modo esagerato, coloro che dovrebbero apprendere queste procedure di lavoro, potrebbero assumere un atteggiamento negativo verso l'autorità e rifiutare qualsiasi procedura “tradizionale” e “corretta”. Se questo succede, potrebbe voler dire che il gruppo o l'organizzazione tende ad avere un valore molto basso nell'accettazione delle procedure “tradizionali e corrette”.

Qual è la cura? Semplicemente i formatori devono diventare migliori. Innanzitutto dovrebbero ricompensare meglio sia le buone relazioni che i buoni risultati. Le loro richieste di performance dovrebbero essere in linea con le capacità e la motivazione di coloro che formano, in modo che, in qualsiasi momento, il formatore possa richiedere una performance leggermente migliore della precedente. Man mano che aumentano le capacità, potrebbero anche crescere le richieste di migliori risultati. Un'accoglienza ed un riconoscimento amichevole sono le ricompense che devono essere offerte ad ogni progressivo raggiungimento di risultati.

Le richieste di altri significativi risultati non devono mai superare i limiti di tolleranza delle motivazioni di coloro che vengono formati. La motivazione dipende dal rapporto con il formatore e dalle capacità dello stesso di ricompensare mediante l'accettazione ed il riconoscimento. L'apprendimento è di per se stesso una ricompensa naturale, che varia molto dal task e dal livello di apprendimento. In genere le ricompense intrinseche sono maggiori quando esiste la capacità di raggiungere il livello di successo sperato, in modo da mantenere viva la sfida.

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

## Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

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

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

### 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 sono, al momento *attuale*, esplicitati nei comportamenti del vostro team?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.



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

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*FTM

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

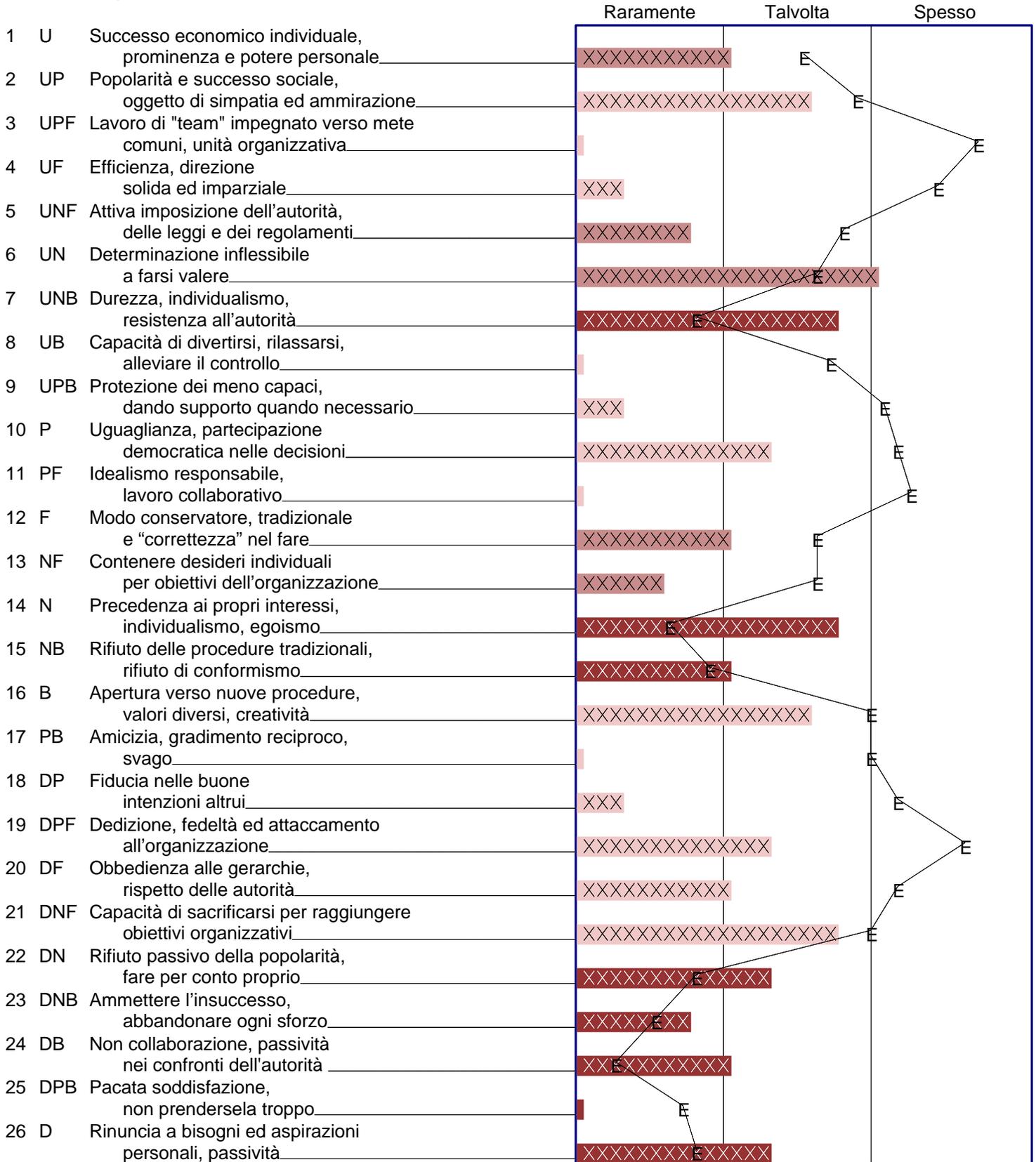
Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: N  
Risposte: 6

Posizione Finale: 0.7D 5.6N 0.2F

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



Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*LEP

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

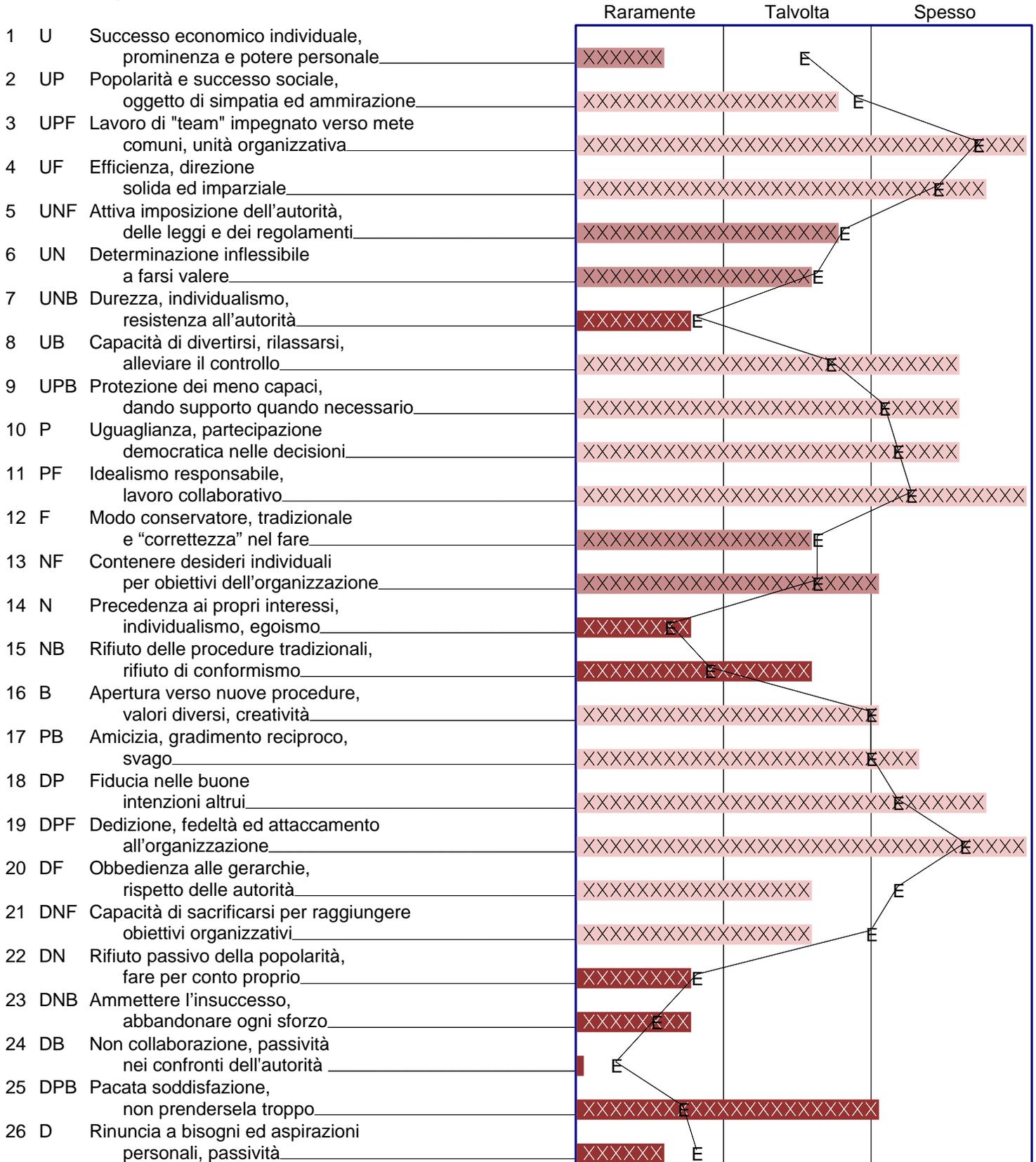
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: PF  
 Risposte: 6

Posizione Finale: 2.8U 9.2P 4.6F

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



Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, vi renderebbero maggiormente efficace?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*EFF

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

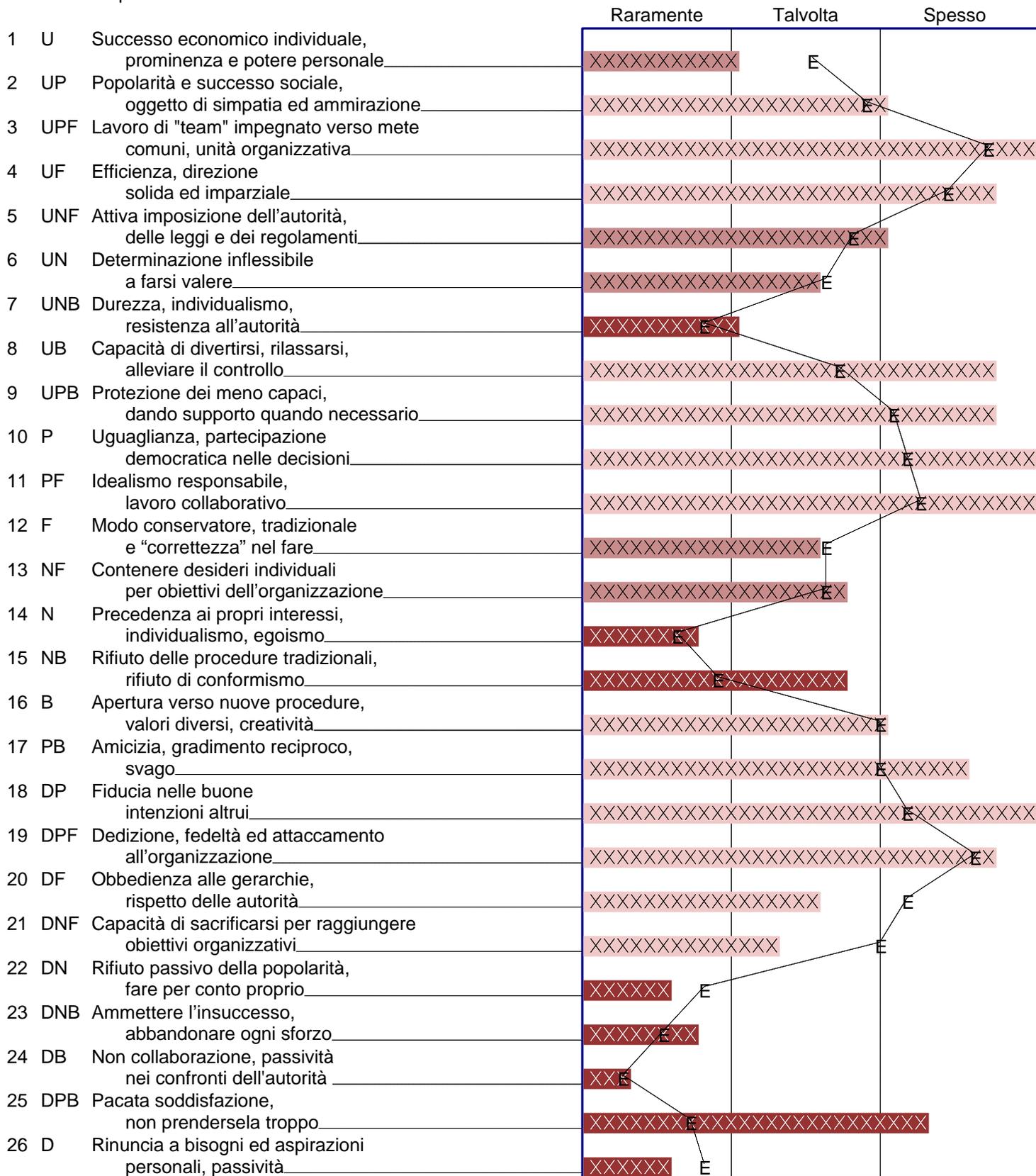
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: UP  
 Risposte: 6

Posizione Finale: 4.0U 10.4P 2.8F

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



Domanda: **In generale, quali valori desiderate mostrare nel vostro comportamento, indipendentemente dal fatto di poterli o meno mettere in pratica?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*WSH

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

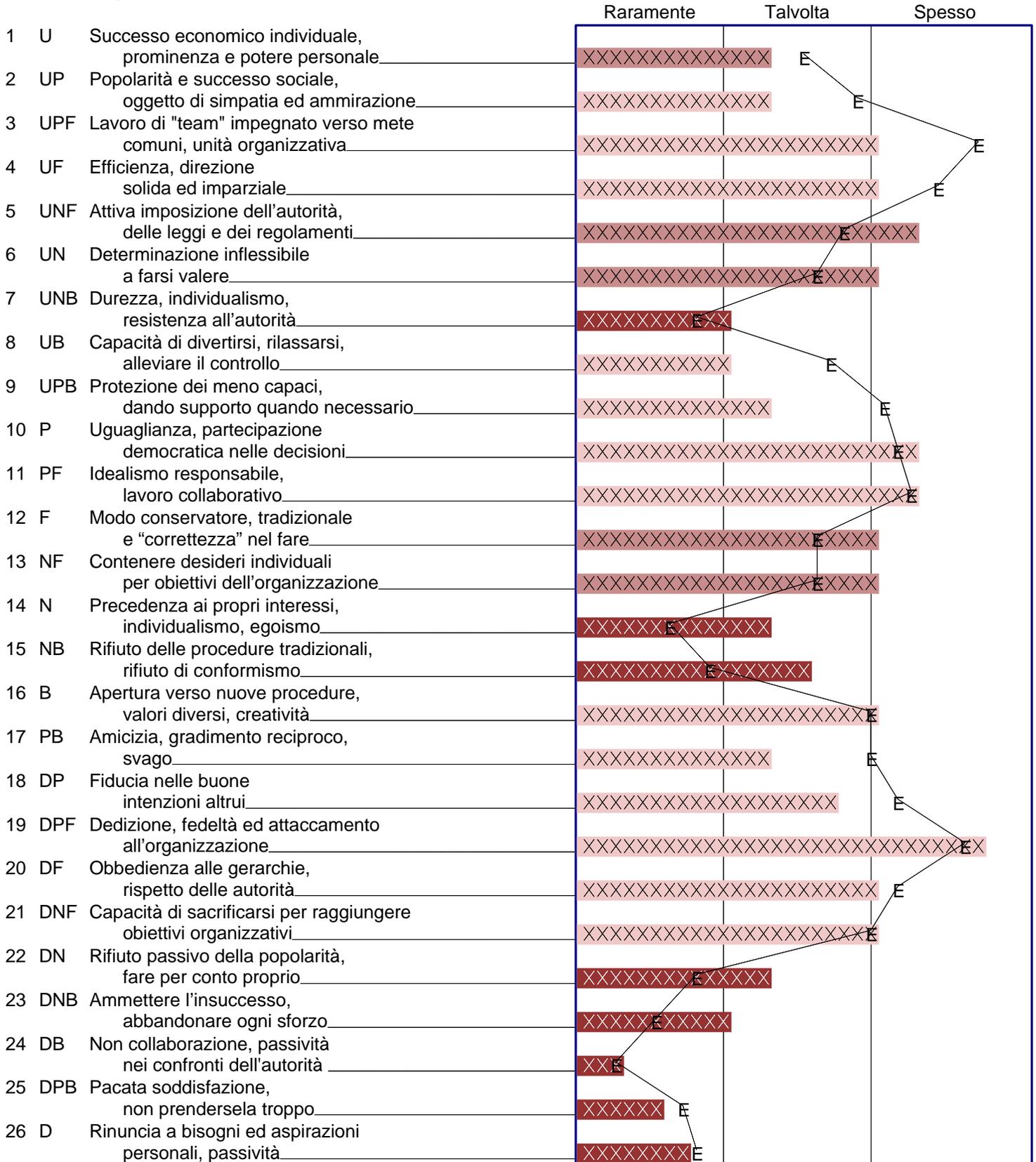
Domanda: **In generale, quali valori vi aspettate che gli altri descrivano come tipici del vostro comportamento?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: F  
Risposte: 6

Posizione Finale: 1.2U 0.8P 7.6F

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



Domanda: **In generale, quali valori vi aspettate che gli altri descrivano come tipici del vostro comportamento?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: \*EXP

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: Sample Team**

Tipo: DNB  
 Risposte: 6

Posizione Finale: 2.2D 7.0N 4.0B

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

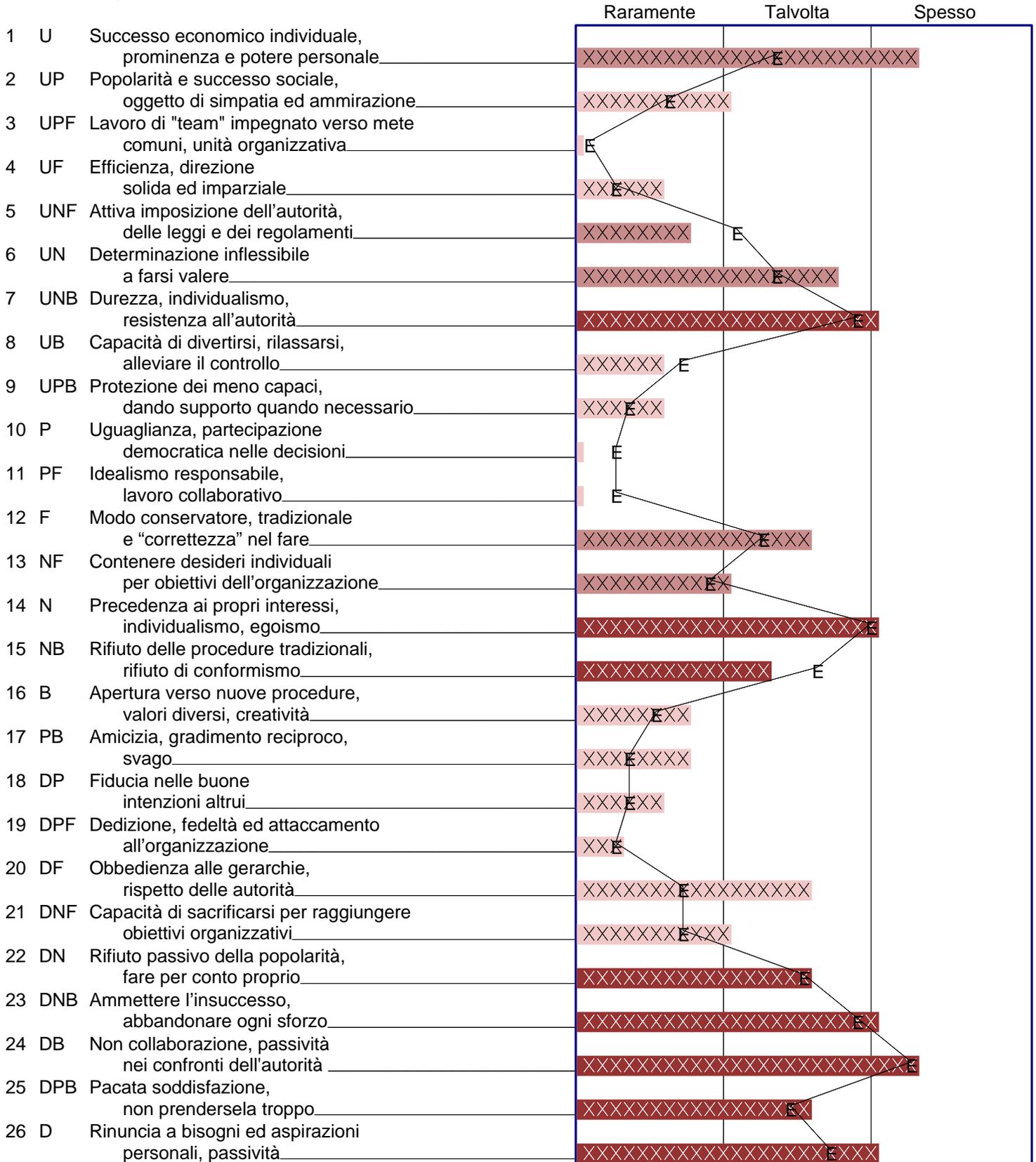


Grafico a Barre  
Valori Individuali e Organizzativi  
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: LAB

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

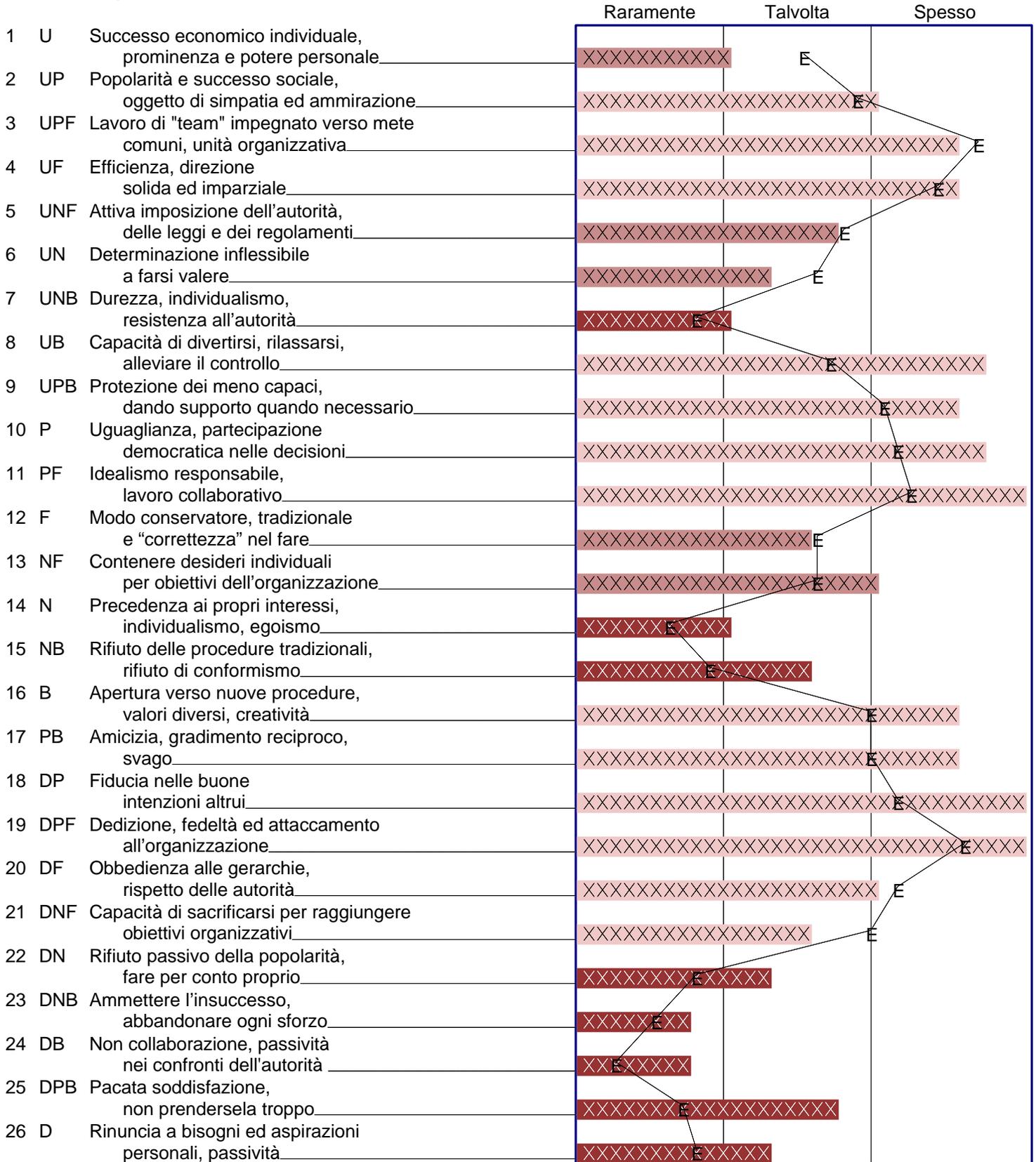
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: P  
Risposte: 6

Posizione Finale: 1.3U 8.8P 3.0F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: LAB

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: LAB

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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

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

#### 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.

#### 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

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

magica, in quanto soddisferebbe i desideri più profondi e porterebbe ad accettare anche sforzi consistenti.

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

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

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

## **8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo (sovrastimato)**

Tutti i gruppi che continuano a rimanere insieme, tendono ad avere dei movimenti ciclici tra periodi di massima concentrazione sul task ed altri in cui la tensione si allenta. Generalmente, gli antagonismi e le ansie accumulate si manifestano in questi periodi in forma indiretta o tramite l'uso dell'humour. Superato questo ciclo, il gruppo tende a ritornare ad una solidarietà amichevole e ad alti livelli di performance. Se una o più persone del gruppo tendono a rimanere per troppo tempo nelle fasi in cui la tensione si allenta, se le battute hanno un tono troppo enfatico o troppo emotivo, potrebbero esserci allora indicazioni di seri problemi nel gruppo. Se Voi siete considerato dagli altri membri del gruppo come eccessivamente emotivo o troppo tendente a prolungare i tempi di "tensione allentata", potrebbe essere dovuto alla Vostra sensibilità alle tensioni e ai problemi del gruppo.

Il problema più ricorrente potrebbe essere qualche tipo di antagonismo o ansia cronica, che non viene riconosciuto direttamente, ma che bisognerebbe cercare, prima possibile, di identificare ed affrontare. Questo è un compito della leadership, anche se può essere essa stessa la fonte del problema. Se la leadership attuale non è in grado di farlo, la leadership emergente dovrà farsene carico: potreste essere proprio Voi il leader emergente per questo compito.

## **9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (sovrastimato)**

Questo valore è importante in quasi tutti i gruppi, dal momento che è veramente molto raro che tutti i membri del gruppo raggiungano sempre il massimo livello di performance. Comunque, se viene attribuita troppa importanza a questo valore, può verificarsi una tendenza all'iperprotezione, alla dipendenza e a una distribuzione non equilibrata dei carichi di lavoro. Se Voi siete ritenuti persone che danno troppa importanza alla protezione degli altri componenti del gruppo, può essere dovuto ad una Vostra paura di una pressione intollerante e impaziente da parte dell'autorità. Sarà importante che i vostri timori, causati dai ricordi degli sfortunati incidenti avvenuti in passato, non siano eccessivi. Ma, al contrario, la Vostra reazione dovrebbe essere molto realistica e rendervi conto, invece, che potrebbero essere gli altri, intorno a Voi, poco sensibili alle problematiche di coloro che Voi sentite aver bisogno di protezione. Potrebbe essere utile coinvolgere qualcun altro del gruppo, in modo che possa prendere l'iniziativa di verificare la situazione e, possibilmente, mediare la natura del conflitto.

## **10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (sovrastimato)**

Sicuramente sussistono dei motivi in base ai quali Voi siete ritenuti eccessivamente insistenti, per quanto riguarda la richiesta di uguaglianza. Ma dovete essere sicuri di essere realistici, in quanto questa gamma di valori è più facile da accettare in astratto che in pratica. Una leadership efficace dovrebbe richiedere ad alcuni membri del suo gruppo di essere in grado di esercitare azioni di iniziativa e dominio per coordinare le attività del gruppo e, allo stesso tempo, di trattare efficacemente con persone di status superiore al di fuori del gruppo. Le differenze di personalità tra i membri del gruppo sono tali che nella realtà a nessun membro del gruppo piace parlare nella stessa misura, né tutti sono preoccupati allo stesso modo per gli stessi

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

problemi, né tutti prendono la stessa responsabilità per gli stessi task e così via. In effetti non esiste probabilmente nessun gruppo di lavoro, in nessun luogo, dove si realizzi una totale eguaglianza. L'ideale più realizzabile in questo ambito implica una leadership sia dominante che diffusa nei limiti del possibile tra i membri del gruppo e variabile a seconda del problema e della situazione. In ogni caso, dovrete essere soddisfatti che nel Vostro gruppo non è presente un'atteggiamento di dominio; se non lo siete, parlatene con il Vostro gruppo.

### **11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sovrastimato)**

Questo gruppo di valori è direttamente corrispondente ai valori caratteristici per un efficace teamwork; un valore sull'adempimento del task viene bilanciato con uno sulle relazioni amichevoli e collaborative con gli altri, senza richieste eccessivamente autocentrante sull'importanza o status individuali. Chi può chiedere di più? In ogni caso questo valore può essere eccessivamente enfatizzato.

Un'enfasi eccessiva verso questi valori può rendere i membri del gruppo poco realistici. Se i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente questi valori, forse dovrete considerare la Vostra tendenza a non essere sufficientemente consapevole della dimensione "autorità", a essere poco critici verso l'autorità, a negare o trascurare il comportamento poco amichevole degli altri, a essere troppo ottimisti e ad essere sempre d'accordo con tutti, senza una valutazione sufficiente della realtà. Questi tratti irritano i componenti del gruppo più cinici e anti-autoritari, spesso infastiditi anche dal fenomeno del "groupthink" - un grado di irrealismo verso l'armonia che interferisce con la task performance o ignora i pericoli interni o esterni al gruppo.

### **16 B Apertura verso nuove procedure, valori diversi, creatività (sovrastimato)**

I più efficaci membri del gruppo manifestano spesso un equilibrio tra questi valori e quelli indicati sul grafico a barre come "Modo conservatore, tradizionale" e "correttezza nel fare" (12 F), anche se questi insiemi di valori tendono ad essere in conflitto tra di loro, quando si entra nel merito delle specifiche procedure. Se c'è un'eccessiva enfaticizzazione a favore del cambiamento, le procedure stabilite saranno probabilmente scompigliate.

Se il Vostro grafico a barre mostra un'eccessiva enfaticizzazione di questi valori, potrebbe essere perché Voi siete motivati dal rifiuto dell'autorità, dalle richieste dell'attuale task, o dalla noia e dalla fatica; ma potreste anche essere motivati dalla convinzione di avere un'idea migliore e più creativa, che dovrete cercare di imporre.

Questo potrebbe essere difficoltoso, specialmente se Voi siete in conflitto con l'autorità o trovate l'atmosfera generale del gruppo soffocante e sgradevole. Anche altri membri del gruppo potrebbero, però, condividere le Vostre idee e sarebbero, quindi, di supporto. I valori di mediazione migliori, che possono aiutare a neutralizzare questa polarizzazione, sono quelli descritti come "Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni" (10P).

### **17 PB Amicizia, gradimento reciproco, svago (sovrastimato)**

È ovvio che lo svago ed il lavoro task-oriented spesso si escludono a vicenda e molti gruppi passano nelle diverse fasi, da una situazione all'altra, sulla base delle necessità e delle opportunità. La Vostra attribuzione di un alto grado di importanza ai valori dell'amicizia, della simpatia reciproca e dello svago può essere una fantasia sterile, ma probabilmente evidenzia anche lo stress relativo ai task del gruppo e forse anche una frustrazione più seria. In ogni caso, è il segno di un potenziale problema che va preso in considerazione. Se il gruppo necessita di rivolgere più tempo e attenzione ai valori dell'amicizia, della simpatia reciproca e dello svago, Voi dovrete sostenere un'importante ruolo di leadership e dare il via ad alcune iniziative in questa direzione.

È forse il caso di ridefinire il task del gruppo. È, infatti, importante che il task contenga anche molti elementi di piacere. Il ridisegno del lavoro può essere una possibilità.

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

### **18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (sovrastimato)**

Questo è un valore tipico dei team efficaci. Nella sua forma estrema, tuttavia, potrebbe manifestarsi anche attraverso una eccessiva sottomissione, la tendenza ad evitare di prendere iniziative e a non comunicare abbastanza da garantire un buon coordinamento. Nel caso di particolari tipi di personalità potrebbe esserci una tendenza a non valutare gli altri in modo realistico. Se gli altri membri del gruppo Vi considerano come una persona tendente a dare particolare importanza a questo gruppo di valori, dovrete considerare effettivamente la natura di questa tendenza e, nel caso, allertarvi, esserne meno dipendenti e, di conseguenza, avere un ruolo più attivo nel gruppo.

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

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

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

Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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*:**

**nessuna voce.**

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

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

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

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

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

Domanda: **In generale, quali valori dimostra, 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 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:**

### 15 NB Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo (*sovrastimato*)

Se le procedure tradizionali, nella maggior parte dei casi, tendono a non funzionare, allora per alcuni membri del gruppo potrebbe manifestarsi un'emergenza di questi valori. Una "rivoluzione" di qualche tipo potrebbe essere la migliore soluzione.

Per altri versi, alcune persone ritengono questi valori come parte della loro personalità derivante da precedenti esperienze. Il loro comportamento potrebbe sembrare irritabile, cinico e non collaborativo. Potrebbero assumere un atteggiamento negativo nei confronti del gruppo oltre che del task. Potrebbero criticare il conformismo in generale e potrebbero rifiutarsi di accettare i ruoli sociali tradizionali in termini di età, sesso, occupazione, classe sociale, cittadinanza, ecc.

Se Voi assumete questi atteggiamenti e tendete a questo comportamento, potrete provocare e venire a fare parte di una polarizzazione generale del gruppo. In questo caso i membri del gruppo potrebbero fare poco per risolvere il problema, tranne cercare di allentare la pressione al conformismo e alla coesione del gruppo, e a diminuire l'attenzione nei Vostri confronti. Se siete davvero intenzionati a mantenere un profilo più basso, e a lasciare che il gruppo indirizzi i suoi interessi a nuovi obiettivi, questo potrebbe attenuare la polarizzazione e permettere agli altri di lavorare in modo più efficace.

### 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.

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

Se molti individui all'interno del gruppo attribuiscono una grande importanza a questo valore, potrebbe essere l'indicazione dell'esistenza di gravi problemi, derivati dalla relazione con l'autorità all'interno e all'esterno del gruppo. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi. Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità, alcuni obiettivi o le convenzioni del gruppo siano sbagliate. Ma potrebbero, anche, ritenere che ciascun individuo dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—che si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori con una resistenza "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le

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

persone, pertanto, sentano un certo senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità. Potrebbe essere il risultato del loro passato, di esperienze d'ingiustizia, oppure potrebbe essere, soprattutto, una paura di insuccesso nell'adempiere le richieste del task.

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

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente la passiva non-collaborazione con l'autorità, forse sarebbe d'aiuto trovare un membro del gruppo che sia apprezzato e che abbia una certa influenza all'interno del gruppo stesso, in modo che possa assumere la funzione di mediatore tra Voi e l'autorità.

### **25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo (sovrastimato)**

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

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

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

Un punteggio del gruppo, abbastanza alto, su questi item potrebbe essere l'indicazione per interpretare la necessità di auto-sacrificio per il gruppo o per gli obiettivi organizzativi. Un'enfaticizzazione rilevante di questi valori potrebbe essere utile nel caso in cui il gruppo si trovasse in una situazione di emergenza e fosse necessario un forte controllo centralizzato. Il protrarsi di questa enfasi sulla passività non potrà certo aiutare il lavoro del team.

Le persone più isolate potrebbero attribuire una certa importanza a questo valore per motivi che riguardano la loro personalità o il loro ruolo particolare nel gruppo. Il loro comportamento potrebbe sembrare molto introverso, passivo, poco espressivo e poco comunicativo. La persona in questione potrebbe ritenere che qualsiasi sforzo attivo, aspirazione o sensazione, potrebbe portare ad un insuccesso, alla frustrazione ed alla sofferenza. È una convinzione che potrebbe derivare da frustrazioni passate. L'idea di "essere impotente" potrebbe diventare la miglior forma di adattamento per queste persone.

Se questa modalità di comportamento è caratteristica del Vostro attuale gruppo, potrebbe essere per l'influenza, forse non intenzionata, di qualche membro. Questo è un problema comune nei gruppi e, a volte, richiede un confronto diretto tra i membri, per riflettere sulla loro parte del problema.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

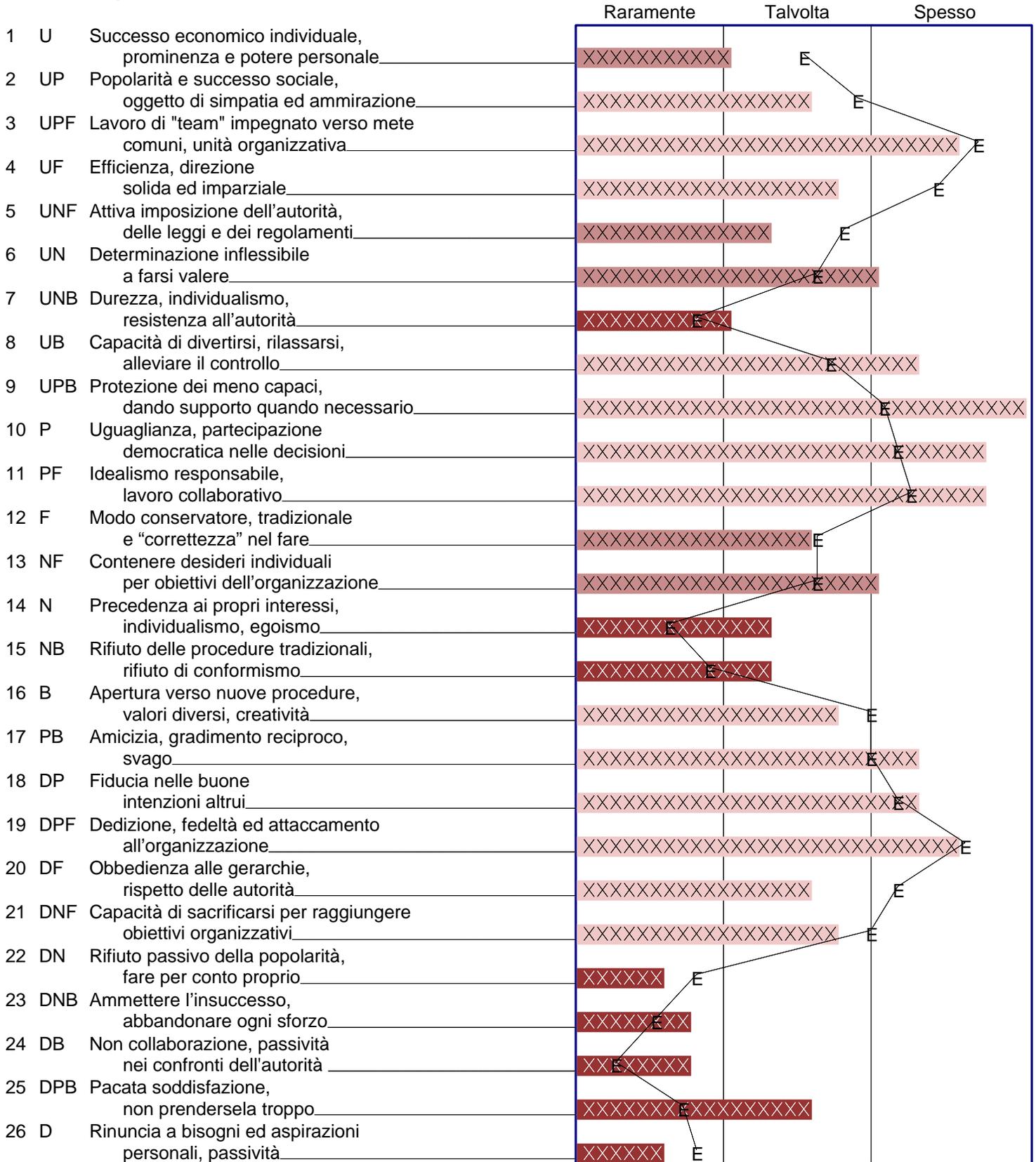
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: P  
Risposte: 6

Posizione Finale: 2.8U 7.4P 2.4F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: NOC

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

Item	=	+	-
<b>Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team</b>			
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	
<b>Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi</b>			
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	
<b>Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team</b>			
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, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: NOC

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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

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

#### 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.

#### 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 la flessibilità vitale di muovervi 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.

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

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

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

tra queste due serie di valori contrastanti.

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

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

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

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

### **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:**

### **8 UB Capacità di divertirsi, rilassarsi, alleviare il controllo (sovrastimato)**

Tutti i gruppi che continuano a rimanere insieme, tendono ad avere dei movimenti ciclici tra periodi di massima concentrazione sul task ed altri in cui la tensione si allenta. Generalmente, gli antagonismi e le ansie accumulate si manifestano in questi periodi in forma indiretta o tramite l’uso dell’humour. Superato questo ciclo, il gruppo tende a ritornare ad una solidarietà amichevole e ad alti livelli di performance. Se una o più persone del gruppo tendono a rimanere per troppo tempo nelle fasi in cui la tensione si allenta, se le battute hanno un tono troppo enfatico o troppo emotivo, potrebbero esserci allora indicazioni di seri problemi nel gruppo. Se Voi siete considerato dagli altri membri del gruppo come eccessivamente emotivo o troppo tendente a prolungare i tempi di “tensione allentata”, potrebbe essere dovuto alla Vostra sensibilità alle tensioni e ai problemi del gruppo.

Il problema più ricorrente potrebbe essere qualche tipo di antagonismo o ansia cronica, che non viene riconosciuto direttamente, ma che bisognerebbe cercare, prima possibile, di identificare ed affrontare. Questo è un compito della leadership, anche se può essere essa stessa la fonte del problema. Se la leadership attuale non è in grado di farlo, la leadership emergente dovrà farsene carico: potreste essere proprio Voi il leader emergente per questo compito.

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

### 9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario *(sovrastimato)*

Questo valore è importante in quasi tutti i gruppi, dal momento che è veramente molto raro che tutti i membri del gruppo raggiungano sempre il massimo livello di performance. Comunque, se viene attribuita troppa importanza a questo valore, può verificarsi una tendenza all'iperprotezione, alla dipendenza e a una distribuzione non equilibrata dei carichi di lavoro. Se Voi siete ritenuti persone che danno troppa importanza alla protezione degli altri componenti del gruppo, può essere dovuto ad una Vostra paura di una pressione intollerante e impaziente da parte dell'autorità. Sarà importante che i vostri timori, causati dai ricordi degli sfortunati incidenti avvenuti in passato, non siano eccessivi. Ma, al contrario, la Vostra reazione dovrebbe essere molto realistica e rendervi conto, invece, che potrebbero essere gli altri, intorno a Voi, poco sensibili alle problematiche di coloro che Voi sentite aver bisogno di protezione. Potrebbe essere utile coinvolgere qualcun altro del gruppo, in modo che possa prendere l'iniziativa di verificare la situazione e, possibilmente, mediare la natura del conflitto.

### 10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni *(sovrastimato)*

Sicuramente sussistono dei motivi in base ai quali Voi siete ritenuti eccessivamente insistenti, per quanto riguarda la richiesta di uguaglianza. Ma dovete essere sicuri di essere realistici, in quanto questa gamma di valori è più facile da accettare in astratto che in pratica. Una leadership efficace dovrebbe richiedere ad alcuni membri del suo gruppo di essere in grado di esercitare azioni di iniziativa e dominio per coordinare le attività del gruppo e, allo stesso tempo, di trattare efficacemente con persone di status superiore al di fuori del gruppo. Le differenze di personalità tra i membri del gruppo sono tali che nella realtà a nessun membro del gruppo piace parlare nella stessa misura, né tutti sono preoccupati allo stesso modo per gli stessi problemi, né tutti prendono la stessa responsabilità per gli stessi task e così via. In effetti non esiste probabilmente nessun gruppo di lavoro, in nessun luogo, dove si realizzi una totale eguaglianza. L'ideale più realizzabile in questo ambito implica una leadership sia dominante che diffusa nei limiti del possibile tra i membri del gruppo e variabile a seconda del problema e della situazione. In ogni caso, dovrete essere soddisfatti che nel Vostro gruppo non è presente un'atteggiamento di dominio; se non lo siete, parlatene con il Vostro gruppo.

### 11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo *(sovrastimato)*

Questo gruppo di valori è direttamente corrispondente ai valori caratteristici per un efficace teamwork; un valore sull'adempimento del task viene bilanciato con uno sulle relazioni amichevoli e collaborative con gli altri, senza richieste eccessivamente autocentrante sull'importanza o status individuali. Chi può chiedere di più? In ogni caso questo valore può essere eccessivamente enfatizzato.

Un'enfasi eccessiva verso questi valori può rendere i membri del gruppo poco realistici. Se i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente questi valori, forse dovrete considerare la Vostra tendenza a non essere sufficientemente consapevole della dimensione "autorità", a essere poco critici verso l'autorità, a negare o trascurare il comportamento poco amichevole degli altri, a essere troppo ottimisti e ad essere sempre d'accordo con tutti, senza una valutazione sufficiente della realtà. Questi tratti irritano i componenti del gruppo più cinici e anti-autoritari, spesso infastiditi anche dal fenomeno del "groupthink" - un grado di irrealismo verso l'armonia che interferisce con la task performance o ignora i pericoli interni o esterni al gruppo.

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

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

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

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

carente preparazione o a procedure che non hanno scopi precisi.

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

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

## **20 DF Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (sottostimato)**

Se Voi siete considerati carenti in questo insieme di valori, potrebbe essere dovuto a Vostri atteggiamenti anti-autoritari, che sono parte essenziale della Vostra personalità, la quale non è limitata a relazioni nel gruppo. È molto probabile, tuttavia, che se l'obbedienza ed il rispetto dell'autorità è veramente un problema all'interno del gruppo, un'eccessiva insistenza nei confronti dell'obbedienza da parte dell'autorità potrebbe contribuire ad accrescere queste problematiche.

Una volta che ha luogo questo tipo di polarizzazione, la situazione diventa molto difficile. Sebbene si possa ottenere l'obbedienza attraverso una certa dimostrazione di forza o la minaccia di punizioni, la disobbedienza potrebbe rimanere sotterranea e manifestarsi solo tramite forme di resistenza nascosta ed evasione. La resistenza nascosta è, però, solitamente, capita abbastanza bene dall'autorità, e il conflitto continua.

La migliore linea d'approccio, se veramente desiderate un miglioramento della situazione attuale, potrebbe essere ricercare l'aiuto di alcuni membri del gruppo sufficientemente vicini a Voi, che sono apprezzati e che hanno un certo potere nel gruppo. Dovrebbero essere persone che si pongono come mediatore tra Voi e gli altri membri del gruppo con i quali siete in conflitto. È importante per Voi cercare di attenuare gli aspetti negativi dei Vostri sentimenti e del Vostro comportamento, muovendovi in una direzione amichevole, o perlomeno favorevole al mediatore potenziale. Il conflitto potrebbe attenuarsi, se il mediatore in carica è abile a ottenere un simile comportamento da parte dell'autorità.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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:**

### nessuna voce.

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

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

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

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

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

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

Se l'imposizione dell'autorità è troppa o troppo spesso richiesta, potrebbero esistere dei problemi nel gruppo. La tentazione di occuparsi dei problemi del gruppo esercitando direttamente l'autorità ed il potere, inevitabilmente crea delle reazioni negative ed una polarizzazione crescente. Se il gruppo ritiene che il Vostro comportamento è molto negativo per quanto riguarda l'autorità, questo potrebbe essere la conseguenza di Vostre esperienze negative in passato, e, quindi, tendete ad essere estremamente sensibile ad ogni ripetizione di tali situazioni. Comunque, in tutti i gruppi, si sente il bisogno di esercitare l'autorità in modo legittimo. Una completa "allergia" all'autorità, sia essa legittima o meno, a lungo tempo diventa incompatibile con un effettivo teamwork e un'alta performance.

Oltre a ciò, ci sono momenti in cui, a seguito di una minaccia di un'emergenza esterna o di una necessità urgente di coordinamento interno, l'autorità deve essere esercitata in modo deciso. Se il Vostro gruppo è allergico a qualsiasi tipo di autorità, dovrete rendervi conto delle possibili conseguenze. L'autorità attuale potrebbe sopravvalutare questi pericoli, o potrebbe anche sottovalutarli. Si consiglia un attento esame della realtà.

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 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.

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

Se molti individui all'interno del gruppo attribuiscono una grande importanza a questo valore, potrebbe essere l'indicazione dell'esistenza di gravi problemi, derivati dalla relazione con l'autorità all'interno e all'esterno del gruppo. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi. Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità, alcuni obiettivi o le convenzioni del gruppo siano sbagliate. Ma potrebbero, anche, ritenere che ciascun individuo dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—che si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori con una resistenza "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le persone, pertanto, sentano un certo senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità. Potrebbe essere il risultato del loro passato, di esperienze d'ingiustizia, oppure potrebbe essere, soprattutto, una paura di insuccesso nell'adempiere le richieste del task.

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

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente la passiva non-collaborazione con l'autorità, forse sarebbe d'aiuto trovare un membro del gruppo che sia apprezzato e che abbia una certa influenza all'interno del gruppo stesso, in modo che possa assumere la funzione di mediatore tra Voi e l'autorità.

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

### **25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo (sovrastimato)**

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

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

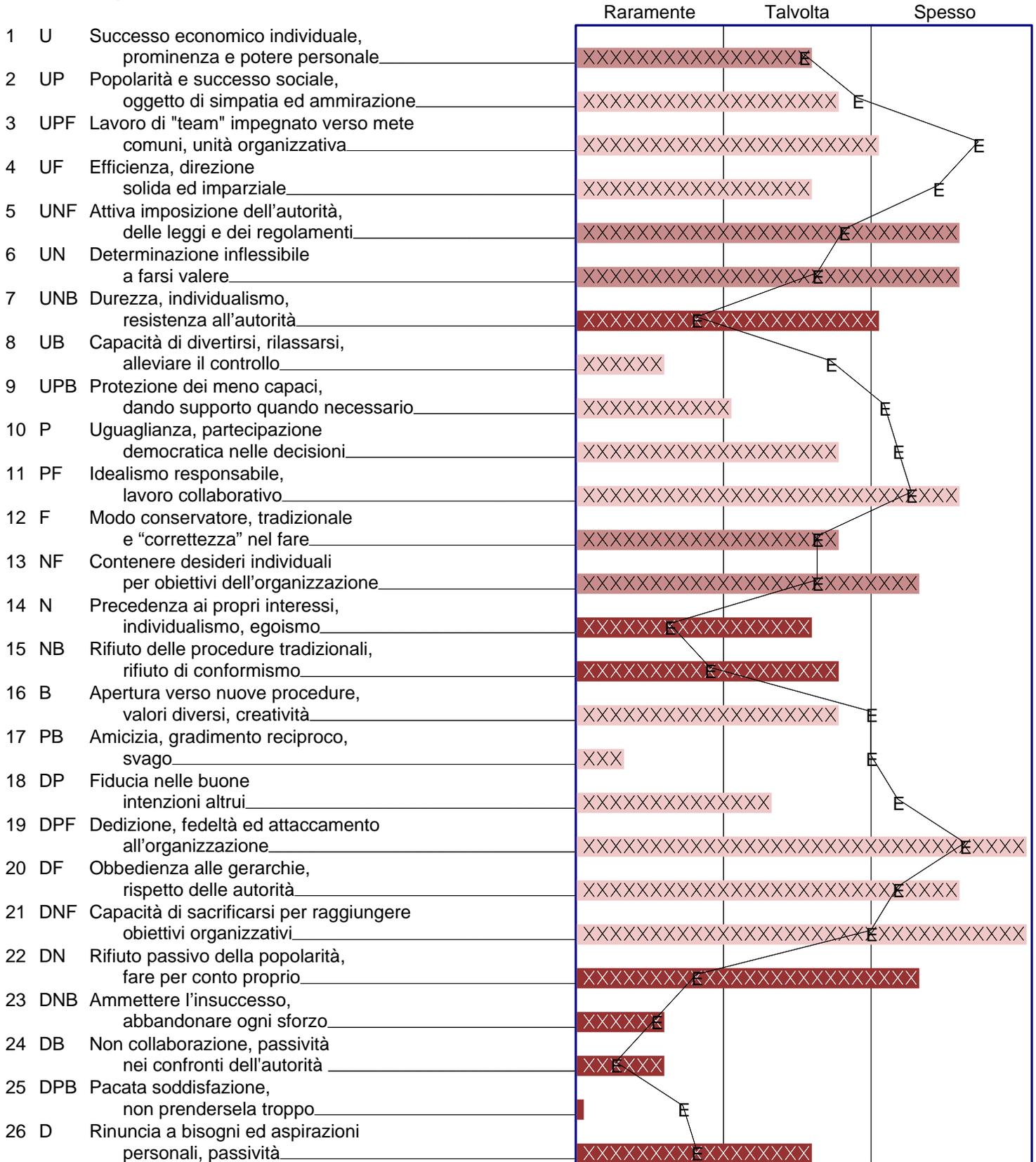
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: F  
Risposte: 6

Posizione Finale: 0.5U 3.8N 10.2F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: ORC

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: ORC

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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

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

#### 11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (in norma)

Difficilmente non si può considerare questo insieme di valori così fondamentali per il teamwork. Sono un supporto valido per tutti gli altri valori di teamwork e sono al centro della nicchia dei valori indispensabili. Non presentano alcuna controindicazione, ma, al contrario, la loro mancanza è molto difficile da compensare. I Vostri risultati significativi in questo senso e il Vostro comportamento contribuiscono, sicuramente, al raggiungimento di un teamwork più efficace nel Vostro gruppo.

#### 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 la flessibilità vitale di muovervi 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.

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

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

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

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

### **21 DNF Capacità di sacrificarsi per raggiungere obiettivi organizzativi (sovrastimato)**

L'auto-sacrificio per il raggiungimento di obiettivi organizzativi è un valore che potrebbe essere accettato, in una situazione di emergenza, da parte di molti membri del gruppo di buona volontà, ma che potrebbe creare delle tensioni così gravi da poter minare la motivazione del gruppo se la situazione dovesse durare troppo a lungo. Se i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente questo valore, potrebbe essere perché percepiscono l'esistenza di problemi all'interno del gruppo stesso, problemi di cui Voi potreste essere la causa. Per questo motivo, considerano il Vostro comportamento come qualcosa di negativo e non giustificato dalle reali necessità del momento. Il gruppo potrebbe essere infastidito da tutto ciò, e potrebbe persistere un reale bisogno di sacrificio personale. È necessario, dunque, trovare delle soluzioni più efficaci e più durature della capacità di sacrificarsi, e Voi potreste contribuire a trovare soluzioni strategiche.

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

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

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

Se Vi sembra che si debba cambiare qualcosa all'interno delle condizioni esistenti, perché il teamwork sia più efficace, sarà importante un Vostro intervento per promuovere questa discussione. Potrebbe essere necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri del gruppo potrebbero richiedere più tempo per imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente; oppure potrebbe essere necessario apportare dei cambiamenti nello stile di leadership dell'autorità o nella reazione del gruppo ad essa.

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

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

Tutti i membri del team possono ed hanno bisogno di partecipare ad un management efficace. Se gli altri

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

membri del gruppo ritengono che Voi assimilate male questi valori, la causa potrebbe essere dovuta ad esperienze passate poco positive di un management autoritario, che può avervi portato ad essere eccessivamente suscettibile ad ogni tipo di controllo o, semplicemente, dovuta al fatto che, secondo Voi, lo stile di management attuale del Vostro gruppo dovrebbe essere rivisto.

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

#### **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.

#### **9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (sottostimato)**

Molti gruppi hanno alcuni membri che sembrano particolarmente sensibili ai bisogni degli altri e creano, con impegno, un clima accogliente e piacevole. Questi comportamenti possono, però, non essere sempre in linea con il massimo sforzo verso il task, o possono creare eccezioni nell'assunzione delle responsabilità inerenti al task da parte di alcuni membri del gruppo. Di conseguenza questi partecipanti particolarmente sensibili, in alcuni casi, sono considerati come elementi di disturbo e possono essere ignorati da quei membri del gruppo che sono più rigidi nell'orientamento al task. Questa polarizzazione non è necessariamente la più visibile e non è sicuramente così rovinosa come altri tipi di polarizzazione. In ogni caso può pesare negativamente nel tempo.

Se Voi siete considerati come persone carenti nel riconoscere queste funzioni - educare, prendersi cura, insegnare e formare - come aspetti necessari per un teamwork efficace in qualsiasi tipo di gruppo, potrebbe essere perché siete troppo ansiosi verso le minacce esterne al gruppo, o verso l'importanza di un'immediata performance o produzione. Dovreste, forse, prendere in considerazione il fatto che con il Vostro comportamento potreste indebolire queste abilità del Vostro gruppo, portandolo, di conseguenza, ad adempiere trascuratamente a queste funzioni necessarie di ricomposizione e integrazione. Se queste funzioni non vengono valorizzate dal task leader, è necessario che sia affiancato da un leader che si fa carico degli aspetti emotivi e della socializzazione, e che dovrebbe essere riconosciuto in questa importante funzione attraverso supporto e gratitudine. Un'alleanza tra questi due tipi di leader, se queste due funzioni sono esercitate da due persone diverse, è forse la più importante relazione duale che contribuisce ad un efficace lavoro di team.

#### **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

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

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.

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

### **13 NF Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione (sovrastimato)**

Un'enfasi su questa serie di valori è una reazione normale ad un'emergenza. Il pericolo potrebbe essere un'enfasi eccessiva, dipendente dal bisogno di trovare soluzioni più radicali, ritenendo ormai passato il limite di tolleranza. Se tale situazione continuasse a lungo, le motivazioni verrebbero minate ed altri problemi potrebbero insorgere come reazione alla tensione: stanchezza, frustrazione per il gruppo e per il task, risentimento nei confronti dell'autorità ed infine una polarizzazione cristallizzata molto distruttiva.

Per un gruppo è pericoloso prendere in considerazione, troppo a lungo, i desideri individuali, poiché, nonostante una grande volontà iniziale, la qualità della vita ed il tipo di ricompense per l'appartenenza al gruppo potrebbero venire intaccati a tal punto da provocare un rifiuto verso qualsiasi ulteriore sacrificio. Se questa situazione si verificasse, si tenderebbe sempre meno a cercare di limitare i desideri individuali.

La soluzione possibile, se ne esiste una, potrebbe essere il miglioramento della situazione generale del gruppo all'interno del suo ambiente; e se questo non è possibile, sarà necessario rivedere il piano di lavoro e la ridistribuzione dei compiti.

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

#### **nessuna voce.**

Non corri 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 dai 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 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:**

### 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 comportamenti. Questo comportamento potrebbe avere lo scopo di evidenziare sé stessi di fronte all'autorità e di rifiutare il formalismo. Potrebbe manifestarsi attraverso comportamenti esibizionisti, tendenti a elogiare solo se stessi. Ci potrebbero anche essere espressioni di disprezzo per quei comportamenti troppo accondiscendenti che segnalano una sottomissione all'autorità e che, nel contempo, cercano di spingere l'autorità a prendere le loro difese. Ogni membro del gruppo ha paura di essere dipendente e indifeso di fronte ad un'autorità minacciosa.

Se Voi siete considerati come una persona tendente ad enfatizzare eccessivamente questo tipo di comportamento, probabilmente non sarà una sorpresa per Voi, se questo tipo di comportamento è solito provocare una reazione; e vedrete, osservando più da vicino, che proprio Voi provocate questa reazione. Se la situazione si mantiene, si intacca l'equilibrio del lavoro di gruppo, e non sorprendeteve se riceverete parecchie reazioni negative o se tenderanno ad isolarvi. Forse Voi non desiderate realmente mettere in discussione il lavoro di gruppo ma di cercare di mantenere lo status quo fino a che gli altri non siano diventati più consapevoli dei pericoli derivanti dalla dipendenza da una cattiva autorità. Se desiderate veramente uscire da questa polarizzazione, probabilmente il modo più strategico è iniziare a muoversi verso una direzione più positiva e amichevole, dove avrete più amici.

### 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.

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

### **15 NB Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo (sovrastimato)**

Se le procedure tradizionali, nella maggior parte dei casi, tendono a non funzionare, allora per alcuni membri del gruppo potrebbe manifestarsi un'emergenza di questi valori. Una "rivoluzione" di qualche tipo potrebbe essere la migliore soluzione.

Per altri versi, alcune persone ritengono questi valori come parte della loro personalità derivante da precedenti esperienze. Il loro comportamento potrebbe sembrare irritabile, cinico e non collaborativo. Potrebbero assumere un atteggiamento negativo nei confronti del gruppo oltre che del task. Potrebbero criticare il conformismo in generale e potrebbero rifiutarsi di accettare i ruoli sociali tradizionali in termini di età, sesso, occupazione, classe sociale, cittadinanza, ecc.

Se Voi assumete questi atteggiamenti e tendete a questo comportamento, potrete provocare e venire a fare parte di una polarizzazione generale del gruppo. In questo caso i membri del gruppo potrebbero fare poco per risolvere il problema, tranne cercare di allentare la pressione al conformismo e alla coesione del gruppo, e a diminuire l'attenzione nei Vostri confronti. Se siete davvero intenzionati a mantenere un profilo più basso, e a lasciare che il gruppo indirizzi i suoi interessi a nuovi obiettivi, questo potrebbe attenuare la polarizzazione e permettere agli altri di lavorare in modo più efficace.

### **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.

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

Un punteggio del gruppo, abbastanza alto, su questi item potrebbe essere l'indicazione per interpretare la necessità di auto-sacrificio per il gruppo o per gli obiettivi organizzativi. Un'enfaticizzazione rilevante di questi valori potrebbe essere utile nel caso in cui il gruppo si trovasse in una situazione di emergenza e fosse necessario un forte controllo centralizzato. Il protrarsi di questa enfasi sulla passività non potrà certo aiutare il lavoro del team.

Le persone più isolate potrebbero attribuire una certa importanza a questo valore per motivi che riguardano la loro personalità o il loro ruolo particolare nel gruppo. Il loro comportamento potrebbe sembrare molto introverso, passivo, poco espressivo e poco comunicativo. La persona in questione potrebbe ritenere che qualsiasi sforzo attivo, aspirazione o sensazione, potrebbe portare ad un insuccesso, alla frustrazione ed alla sofferenza. È una convinzione che potrebbe derivare da frustrazioni passate. L'idea di "essere impotente" potrebbe diventare la miglior forma di adattamento per queste persone.

Se questa modalità di comportamento è caratteristica del Vostro attuale gruppo, potrebbe essere per l'influenza, forse non intenzionata, di qualche membro. Questo è un problema comune nei gruppi e, a volte, richiede un confronto diretto tra i membri, per riflettere sulla loro parte del problema.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

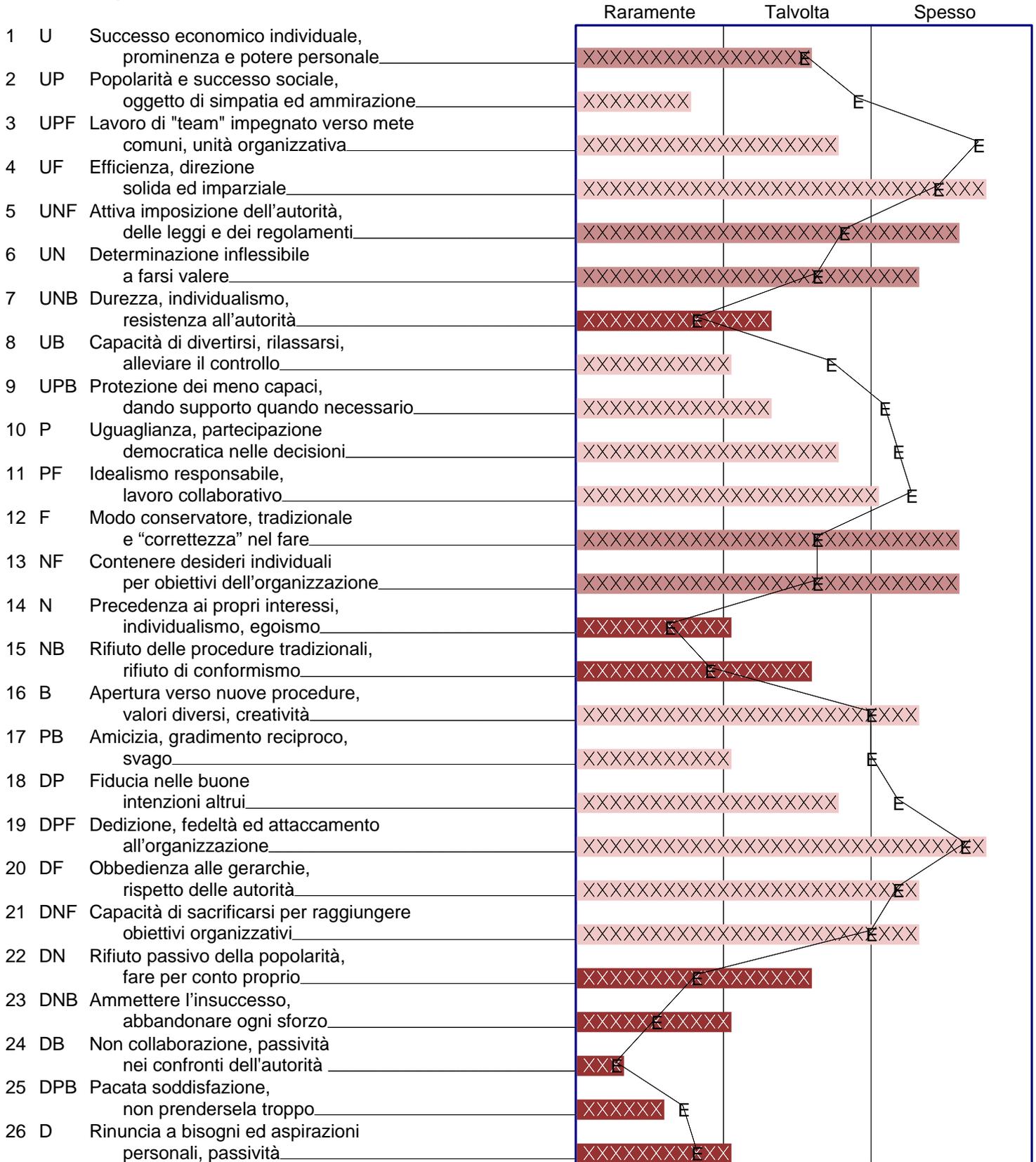
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: F  
Risposte: 6

Posizione Finale: 1.2U 1.8N 9.0F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: ELF

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: ELF

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:

#### 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.

#### 11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (in norma)

Difficilmente non si può considerare questo insieme di valori così fondamentali per il teamwork. Sono un supporto valido per tutti gli altri valori di teamwork e sono al centro della nicchia dei valori indispensabili. Non presentano alcuna controindicazione, ma, al contrario, la loro mancanza è molto difficile da compensare. I Vostri risultati significativi in questo senso e il Vostro comportamento contribuiscono, sicuramente, al raggiungimento di un teamwork più efficace nel Vostro gruppo.

#### 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 la flessibilità vitale di muovervi 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

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

magica, in quanto soddisferebbe i desideri più profondi e porterebbe ad accettare anche sforzi consistenti.

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

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

## **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:**

### **nessuna voce.**

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

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

## **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.

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

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

Se Vi sembra che si debba cambiare qualcosa all'interno delle condizioni esistenti, perché il teamwork sia

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

più efficace, sarà importante un Vostro intervento per promuovere questa discussione. Potrebbe essere necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri del gruppo potrebbero richiedere più tempo per imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente; oppure potrebbe essere necessario apportare dei cambiamenti nello stile di leadership dell'autorità o nella reazione del gruppo ad essa.

### **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.

### **9 UPB Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario (sottostimato)**

Molti gruppi hanno alcuni membri che sembrano particolarmente sensibili ai bisogni degli altri e creano, con impegno, un clima accogliente e piacevole. Questi comportamenti possono, però, non essere sempre in linea con il massimo sforzo verso il task, o possono creare eccezioni nell'assunzione delle responsabilità inerenti al task da parte di alcuni membri del gruppo. Di conseguenza questi partecipanti particolarmente sensibili, in alcuni casi, sono considerati come elementi di disturbo e possono essere ignorati da quei membri del gruppo che sono più rigidi nell'orientamento al task. Questa polarizzazione non è necessariamente la più visibile e non è sicuramente così rovinosa come altri tipi di polarizzazione. In ogni caso può pesare negativamente nel tempo.

Se Voi siete considerati come persone carenti nel riconoscere queste funzioni - educare, prendersi cura, insegnare e formare - come aspetti necessari per un teamwork efficace in qualsiasi tipo di gruppo, potrebbe essere perché siete troppo ansiosi verso le minacce esterne al gruppo, o verso l'importanza di un'immediata performance o produzione. Dovreste, forse, prendere in considerazione il fatto che con il Vostro comportamento potreste indebolire queste abilità del Vostro gruppo, portandolo, di conseguenza, ad adempiere trascuratamente a queste funzioni necessarie di ricomposizione e integrazione. Se queste funzioni non vengono valorizzate dal task leader, è necessario che sia affiancato da un leader che si fa carico degli aspetti emotivi e della socializzazione, e che dovrebbe essere riconosciuto in questa importante funzione attraverso supporto e gratitudine. Un'alleanza tra questi due tipi di leader, se queste due funzioni sono esercitate da due persone diverse, è forse la più importante relazione duale che contribuisce ad un efficace lavoro di team.

### **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

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

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.

#### **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, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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.

### 13 NF **Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione** (*sovrastimato*)

Un'enfasi su questa serie di valori è una reazione normale ad un'emergenza. Il pericolo potrebbe essere un'enfasi eccessiva, dipendente dal bisogno di trovare soluzioni più radicali, ritenendo ormai passato il limite di tolleranza. Se tale situazione continuasse a lungo, le motivazioni verrebbero minate ed altri problemi potrebbero insorgere come reazione alla tensione: stanchezza, frustrazione per il gruppo e per il task, risentimento nei confronti dell'autorità ed infine una polarizzazione cristallizzata molto distruttiva.

Per un gruppo è pericoloso prendere in considerazione, troppo a lungo, i desideri individuali, poiché, nonostante una grande volontà iniziale, la qualità della vita ed il tipo di ricompense per l'appartenenza al gruppo potrebbero venire intaccati a tal punto da provocare un rifiuto verso qualsiasi ulteriore sacrificio. Se questa situazione si verificasse, si tenderebbe sempre meno a cercare di limitare i desideri individuali.

La soluzione possibile, se ne esiste una, potrebbe essere il miglioramento della situazione generale del gruppo all'interno del suo ambiente; e se questo non è possibile, sarà necessario rivedere il piano di lavoro e la ridistribuzione dei compiti.

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

#### **nessuna voce.**

Non corri 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 dai 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 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:**

### 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 comportamenti. Questo comportamento potrebbe avere lo scopo di evidenziare sé stessi di fronte all'autorità e di rifiutare il formalismo. Potrebbe manifestarsi attraverso comportamenti esibizionisti, tendenti a elogiare solo se stessi. Ci potrebbero anche essere espressioni di disprezzo per quei comportamenti troppo accondiscendenti che segnalano una sottomissione all'autorità e che, nel contempo, cercano di spingere l'autorità a prendere le loro difese. Ogni membro del gruppo ha paura di essere dipendente e indifeso di fronte ad un'autorità minacciosa.

Se Voi siete considerati come una persona tendente ad enfatizzare eccessivamente questo tipo di comportamento, probabilmente non sarà una sorpresa per Voi, se questo tipo di comportamento è solito provocare una reazione; e vedrete, osservando più da vicino, che proprio Voi provocate questa reazione. Se la situazione si mantiene, si intacca l'equilibrio del lavoro di gruppo, e non sorprendeteve se riceverete parecchie reazioni negative o se tenderanno ad isolarvi. Forse Voi non desiderate realmente mettere in discussione il lavoro di gruppo ma di cercare di mantenere lo status quo fino a che gli altri non siano diventati più consapevoli dei pericoli derivanti dalla dipendenza da una cattiva autorità. Se desiderate veramente uscire da questa polarizzazione, probabilmente il modo più strategico è iniziare a muoversi verso una direzione più positiva e amichevole, dove avrete più amici.

### 15 NB Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo (*sovrastimato*)

Se le procedure tradizionali, nella maggior parte dei casi, tendono a non funzionare, allora per alcuni membri del gruppo potrebbe manifestarsi un'emergenza di questi valori. Una "rivoluzione" di qualche tipo potrebbe essere la migliore soluzione.

Per altri versi, alcune persone ritengono questi valori come parte della loro personalità derivante da precedenti esperienze. Il loro comportamento potrebbe sembrare irritabile, cinico e non collaborativo. Potrebbero assumere un atteggiamento negativo nei confronti del gruppo oltre che del task. Potrebbero criticare il conformismo in generale e potrebbero rifiutarsi di accettare i ruoli sociali tradizionali in termini di età, sesso, occupazione, classe sociale, cittadinanza, ecc.

Se Voi assumete questi atteggiamenti e tendete a questo comportamento, potrete provocare e venire a fare parte di una polarizzazione generale del gruppo. In questo caso i membri del gruppo potrebbero fare poco per risolvere il problema, tranne cercare di allentare la pressione al conformismo e alla coesione del gruppo, e a diminuire l'attenzione nei Vostri confronti. Se siete davvero intenzionati a mantenere un profilo più basso, e a lasciare che il gruppo indirizzi i suoi interessi a nuovi obiettivi, questo potrebbe attenuare la polarizzazione e permettere agli altri di lavorare in modo più efficace.

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 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.

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

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

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

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

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

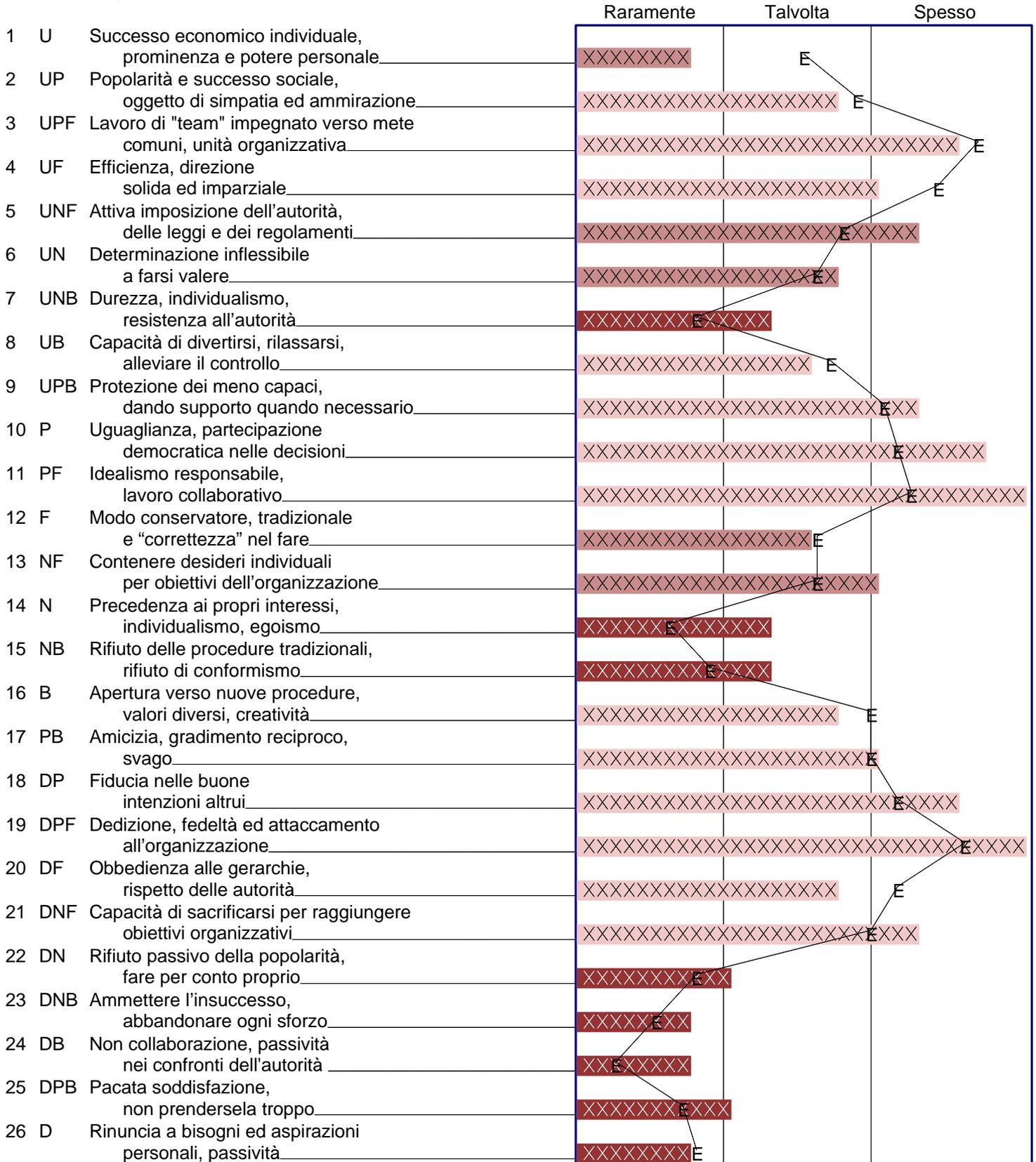
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: PF  
Risposte: 6

Posizione Finale: 1.5U 5.6P 6.2F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: TAP

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: TAP

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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

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

#### 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.

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

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

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

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

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

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 la flessibilità vitale di muovervi 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.

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

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

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

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

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

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

#### **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:**

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

#### **10 P Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni (sovrastimato)**

Sicuramente sussistono dei motivi in base ai quali Voi siete ritenuti eccessivamente insistenti, per quanto riguarda la richiesta di uguaglianza. Ma dovete essere sicuri di essere realistici, in quanto questa gamma di valori è più facile da accettare in astratto che in pratica. Una leadership efficace dovrebbe richiedere ad alcuni membri del suo gruppo di essere in grado di esercitare azioni di iniziativa e dominio per coordinare le attività del gruppo e, allo stesso tempo, di trattare efficacemente con persone di status superiore al di fuori del gruppo. Le differenze di personalità tra i membri del gruppo sono tali che nella realtà a nessun membro del gruppo piace parlare nella stessa misura, né tutti sono preoccupati allo stesso modo per gli stessi problemi, né tutti prendono la stessa responsabilità per gli stessi task e così via. In effetti non esiste probabilmente nessun gruppo di lavoro, in nessun luogo, dove si realizzi una totale eguaglianza. L'ideale più realizzabile in questo ambito implica una leadership sia dominante che diffusa nei limiti del possibile tra i membri del gruppo e variabile a seconda del problema e della situazione. In ogni caso, dovrete essere soddisfatti che nel Vostro gruppo non è presente un'atteggiamento di dominio; se non lo siete, parlatene con il Vostro gruppo.

#### **11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sovrastimato)**

Questo gruppo di valori è direttamente corrispondente ai valori caratteristici per un efficace teamwork; un valore sull'adempimento del task viene bilanciato con uno sulle relazioni amichevoli e collaborative con gli altri, senza richieste eccessivamente autocentrante sull'importanza o status individuali. Chi può chiedere di più? In ogni caso questo valore può essere eccessivamente enfatizzato.

Un'enfasi eccessiva verso questi valori può rendere i membri del gruppo poco realistici. Se i membri del Vostro gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente questi valori, forse dovrete considerare la Vostra tendenza a non essere sufficientemente consapevole della dimensione "autorità", a essere poco critici verso l'autorità, a negare o trascurare il comportamento poco amichevole degli altri, a essere troppo ottimisti e ad essere sempre d'accordo con tutti, senza una valutazione sufficiente della realtà. Questi tratti irritano i componenti del gruppo più cinici e anti-autoritari, spesso infastiditi anche dal fenomeno del "groupthink" - un grado di irrealismo verso l'armonia che interferisce con la task performance o ignora i pericoli interni o esterni al gruppo.

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

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

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

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

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

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

## **20 DF    Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità (sottostimato)**

Se Voi siete considerati carenti in questo insieme di valori, potrebbe essere dovuto a Vostri atteggiamenti anti-autoritari, che sono parte essenziale della Vostra personalità, la quale non è limitata a relazioni nel gruppo. È molto probabile, tuttavia, che se l'obbedienza ed il rispetto dell'autorità è veramente un problema all'interno del gruppo, un'eccessiva insistenza nei confronti dell'obbedienza da parte dell'autorità potrebbe contribuire ad accrescere queste problematiche.

Una volta che ha luogo questo tipo di polarizzazione, la situazione diventa molto difficile. Sebbene si possa ottenere l'obbedienza attraverso una certa dimostrazione di forza o la minaccia di punizioni, la disobbedienza potrebbe rimanere sotterranea e manifestarsi solo tramite forme di resistenza nascosta ed evasione. La resistenza nascosta è, però, solitamente, capita abbastanza bene dall'autorità, e il conflitto continua.

La migliore linea d'approccio, se veramente desiderate un miglioramento della situazione attuale, potrebbe essere ricercare l'aiuto di alcuni membri del gruppo sufficientemente vicini a Voi, che sono apprezzati e che hanno un certo potere nel gruppo. Dovrebbero essere persone che si pongono come mediatore tra Voi e gli altri membri del gruppo con i quali siete in conflitto. È importante per Voi cercare di attenuare gli aspetti negativi dei Vostri sentimenti e del Vostro comportamento, muovendovi in una direzione amichevole, o perlomeno favorevole al mediatore potenziale. Il conflitto potrebbe attenuarsi, se il mediatore in carica è abile a ottenere un simile comportamento da parte dell'autorità.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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.

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

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

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

Una condizione generale per favorire un teamwork efficace è una sufficiente possibilità di ricompensa attraverso il riconoscimento personale, l'aumento di potere e di guadagno e altri tipi di ricompense individuali che possono motivare in modo significativo lo sforzo individuale. Il gruppo sta perdendo i propri

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

membri? State diventando, Voi e altri componenti del gruppo, apatici? Ci sono problemi nel reclutare nuovi membri? Tutto questo potrebbe accadere perché non ci sono sufficienti opportunità per riconoscimenti individuali, senza il gruppo.

Domanda: **In generale, quali valori dimostra, 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 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:**

### 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 comportamenti. Questo comportamento potrebbe avere lo scopo di evidenziare sé stessi di fronte all'autorità e di rifiutare il formalismo. Potrebbe manifestarsi attraverso comportamenti esibizionisti, tendenti a elogiare solo se stessi. Ci potrebbero anche essere espressioni di disprezzo per quei comportamenti troppo accondiscendenti che segnalano una sottomissione all'autorità e che, nel contempo, cercano di spingere l'autorità a prendere le loro difese. Ogni membro del gruppo ha paura di essere dipendente e indifeso di fronte ad un'autorità minacciosa.

Se Voi siete considerati come una persona tendente ad enfatizzare eccessivamente questo tipo di comportamento, probabilmente non sarà una sorpresa per Voi, se questo tipo di comportamento è solito provocare una reazione; e vedrete, osservando più da vicino, che proprio Voi provocate questa reazione. Se la situazione si mantiene, si intacca l'equilibrio del lavoro di gruppo, e non sorprendeteve se riceverete parecchie reazioni negative o se tenderanno ad isolarvi. Forse Voi non desiderate realmente mettere in discussione il lavoro di gruppo ma di cercare di mantenere lo status quo fino a che gli altri non siano diventati più consapevoli dei pericoli derivanti dalla dipendenza da una cattiva autorità. Se desiderate veramente uscire da questa polarizzazione, probabilmente il modo più strategico è iniziare a muoversi verso una direzione più positiva e amichevole, dove avrete più amici.

### 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.

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

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

Se molti individui all'interno del gruppo attribuiscono una grande importanza a questo valore, potrebbe essere l'indicazione dell'esistenza di gravi problemi, derivati dalla relazione con l'autorità all'interno e all'esterno del gruppo. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi. Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità, alcuni obiettivi o le convenzioni del gruppo siano sbagliate. Ma potrebbero, anche, ritenere che ciascun individuo dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—che si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori con una resistenza "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le persone, pertanto, sentano un certo senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità. Potrebbe essere il risultato del loro passato, di esperienze d'ingiustizia, oppure potrebbe essere, soprattutto, una paura di insuccesso nell'adempiere le richieste del task.

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

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente la passiva non-collaborazione con l'autorità, forse sarebbe d'aiuto trovare un membro del gruppo che sia apprezzato e che abbia una certa influenza all'interno del gruppo stesso, in modo che possa assumere la funzione di mediatore tra Voi e l'autorità.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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.

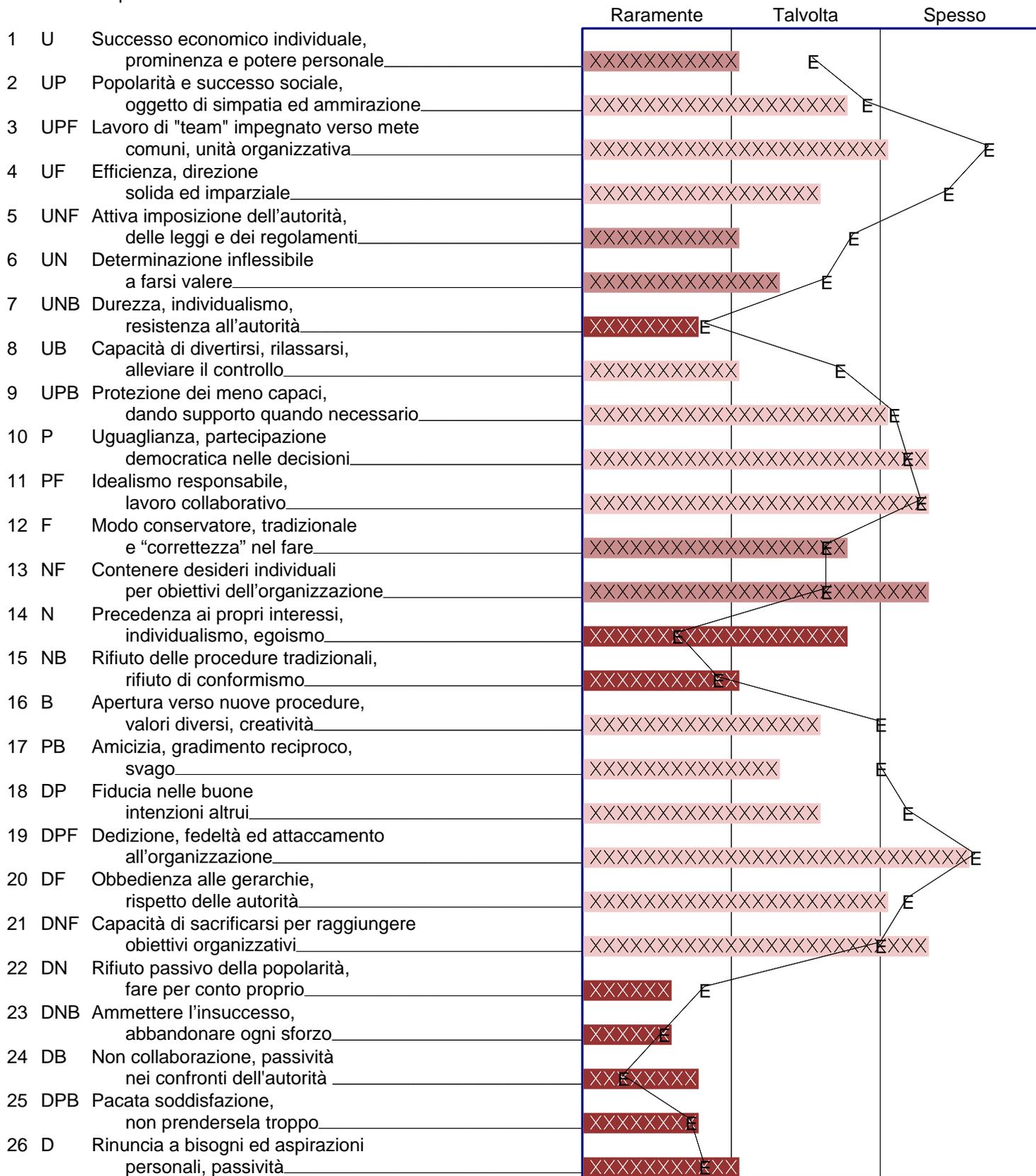
Domanda: **In generale, quali valori dimostra, attraverso il suo comportamento, il collaboratore a cui state pensando?**

**Rapporto preparato per: Sample Team**

Tipo: PF  
Risposte: 6

Posizione Finale: 0.3U 4.0P 6.4F

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?**

## Sommaro del Grafico a Barre su: LIW

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

### Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

## Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: LIW

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

### Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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

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

#### 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.

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

Il valore, che Voi avete attribuito all'uguaglianza, è probabilmente una delle maggiori risorse del Vostro gruppo. Voi, come la maggioranza, saprete che l'uguaglianza non è quasi mai realizzabile; ma se non esiste la voglia di raggiungerla, soprattutto dopo momenti di stress, 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. Il Vostro interesse verso questi valori contribuisce efficacemente ad una maggiore partecipazione di solidarietà del gruppo.

#### 11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (*in norma*)

Difficilmente non si può considerare questo insieme di valori così fondamentali per il teamwork. Sono un supporto valido per tutti gli altri valori di teamwork e sono al centro della nicchia dei valori indispensabili. Non presentano alcuna controindicazione, ma, al contrario, la loro mancanza è molto difficile da compensare. I Vostri risultati significativi in questo senso e il Vostro comportamento contribuiscono, sicuramente, al raggiungimento di un teamwork più efficace nel Vostro gruppo.

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

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

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

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

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

### 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:**

**nessuna voce.**

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

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

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

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

Se Vi sembra che si debba cambiare qualcosa all'interno delle condizioni esistenti, perché il teamwork sia più efficace, sarà importante un Vostro intervento per promuovere questa discussione. Potrebbe essere

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

necessario ridisegnare il task o ridefinirlo, in modo da raggiungere dei risultati di successo; potrebbe esserci la necessità di maggiore formazione; i membri del gruppo potrebbero richiedere più tempo per imparare ad apprezzarsi ed a valorizzarsi reciprocamente; oppure potrebbe essere necessario apportare dei cambiamenti nello stile di leadership dell'autorità o nella reazione del gruppo ad essa.

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

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

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

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

#### **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.

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

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

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

Ma questo dilemma non può forse essere risolto a livello astratto. Potrà invece essere utile esaminare le cose in modo concreto una per volta. Una cosa va comunque segnalata con forza: le domande inerenti al

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

cambiamento devono essere prese in considerazione dall'intero gruppo, poiché ciascuno ne verrà probabilmente influenzato, ed i benefici della decisione del gruppo, rispetto ad una azione unilaterale, possono essere sostanziali. Infatti, alcuni cambiamenti possono essere attuati con successo solo attraverso una decisione del gruppo.

### **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, attraverso il suo comportamento, il collaboratore 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:**

### 13 NF Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione (*sovrastimato*)

Un'enfasi su questa serie di valori è una reazione normale ad un'emergenza. Il pericolo potrebbe essere un'enfasi eccessiva, dipendente dal bisogno di trovare soluzioni più radicali, ritenendo ormai passato il limite di tolleranza. Se tale situazione continuasse a lungo, le motivazioni verrebbero minate ed altri problemi potrebbero insorgere come reazione alla tensione: stanchezza, frustrazione per il gruppo e per il task, risentimento nei confronti dell'autorità ed infine una polarizzazione cristallizzata molto distruttiva.

Per un gruppo è pericoloso prendere in considerazione, troppo a lungo, i desideri individuali, poiché, nonostante una grande volontà iniziale, la qualità della vita ed il tipo di ricompense per l'appartenenza al gruppo potrebbero venire intaccati a tal punto da provocare un rifiuto verso qualsiasi ulteriore sacrificio. Se questa situazione si verificasse, si tenderebbe sempre meno a cercare di limitare i desideri individuali.

La soluzione possibile, se ne esiste una, potrebbe essere il miglioramento della situazione generale del gruppo all'interno del suo ambiente; e se questo non è possibile, sarà necessario rivedere il piano di lavoro e la ridistribuzione dei compiti.

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

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

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

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

### 5 UNF Attiva imposizione dell'autorità, delle leggi e dei regolamenti (*sottostimato*)

Se l'imposizione dell'autorità è troppa o troppo spesso richiesta, potrebbero esistere dei problemi nel gruppo. La tentazione di occuparsi dei problemi del gruppo esercitando direttamente l'autorità ed il potere, inevitabilmente crea delle reazioni negative ed una polarizzazione crescente. Se il gruppo ritiene che il Vostro comportamento è molto negativo per quanto riguarda l'autorità, questo potrebbe essere la conseguenza di Vostre esperienze negative in passato, e, quindi, tendete ad essere estremamente

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

sensibile ad ogni ripetizione di tali situazioni. Comunque, in tutti i gruppi, si sente il bisogno di esercitare l'autorità in modo legittimo. Una completa "allergia" all'autorità, sia essa legittima o meno, a lungo tempo diventa incompatibile con un effettivo teamwork e un'alta performance.

Oltre a ciò, ci sono momenti in cui, a seguito di una minaccia di un'emergenza esterna o di una necessità urgente di coordinamento interno, l'autorità deve essere esercitata in modo deciso. Se il Vostro gruppo è allergico a qualsiasi tipo di autorità, dovrete rendervi conto delle possibili conseguenze. L'autorità attuale potrebbe sopravvalutare questi pericoli, o potrebbe anche sottovalutarli. Si consiglia un attento esame della realtà.

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 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.

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

Se molti individui all'interno del gruppo attribuiscono una grande importanza a questo valore, potrebbe essere l'indicazione dell'esistenza di gravi problemi, derivati dalla relazione con l'autorità all'interno e all'esterno del gruppo. Alcune persone hanno un comportamento di questo tipo per ragioni dipendenti dai valori stessi. Essi potrebbero essere convinti che le richieste dell'autorità, alcuni obiettivi o le convenzioni del gruppo siano sbagliate. Ma potrebbero, anche, ritenere che ciascun individuo dovrebbe comportarsi in modo "civile" nei conflitti—che si dovrebbe difendere seriamente un altro tipo di valori con una resistenza "non-violenta". Potrebbe accadere che le richieste dell'autorità non siano socialmente accettabili e che le persone, pertanto, sentano un certo senso di colpa ad uniformarsi ad esse.

D'altra parte, la posizione delle persone potrebbe derivare soprattutto dalla loro personalità. Potrebbe essere il risultato del loro passato, di esperienze d'ingiustizia, oppure potrebbe essere, soprattutto, una paura di insuccesso nell'adempiere le richieste del task.

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

Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi enfatizzate eccessivamente la passiva non-collaborazione con l'autorità, forse sarebbe d'aiuto trovare un membro del gruppo che sia apprezzato e che abbia una certa influenza all'interno del gruppo stesso, in modo che possa assumere la funzione di mediatore tra Voi e l'autorità.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

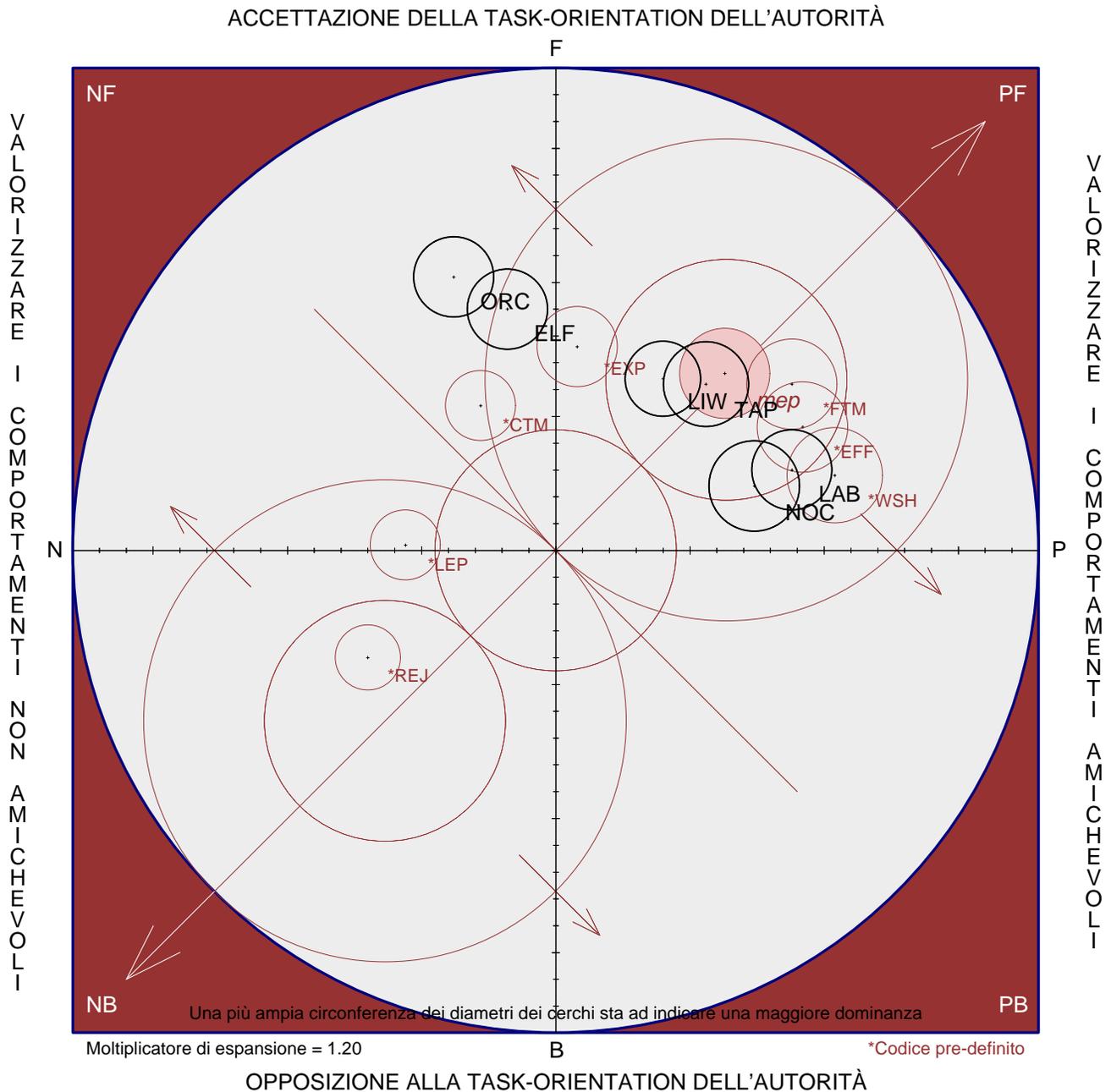
Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
 December 20, 2004

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	<b>*WSH</b>	4.0	U	10.4	P	2.8	F
	<b>*FTM</b>	3.3	U	8.8	P	6.2	F
	<b>*EFF</b>	2.8	U	9.2	P	4.6	F
	<b>*EXP</b>	1.2	U	0.8	P	7.6	F
	<b>*LEP</b>	0.7	D	5.6	N	0.2	F
	<b>*CTM</b>	1.3	D	2.8	N	5.4	F
	<b>*REJ</b>	2.2	D	7.0	N	4.0	B
Immagini delle Persone	<b>NOC</b>	2.8	U	7.4	P	2.4	F
	<b>TAP</b>	1.5	U	5.6	P	6.2	F
	<b>LAB</b>	1.3	U	8.8	P	3.0	F
	<b>ELF</b>	1.2	U	1.8	N	9.0	F
	<b>ORC</b>	0.5	U	3.8	N	10.2	F
	<b>LIW</b>	0.3	U	4.0	P	6.4	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: \*WSH

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti dei gruppi in possesso di questi valori hanno un comportamento attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più

interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

### Immagine di: \*FTM

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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: \*EFF

#### 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.

### Immagine di: \*EXP

#### 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.

### Immagine di: \*CTM

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

### Immagine di: \*LEP

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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: \*REJ

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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: Membri del Vostro Gruppo

### Immagine di: NOC

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

### Immagine di: LAB

#### 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.

### Immagine di: TAP

#### Descrizione Generale

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

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

## Immagine di: LIW

### Descrizione Generale

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

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

## Immagine di: ELF, e ORC

### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

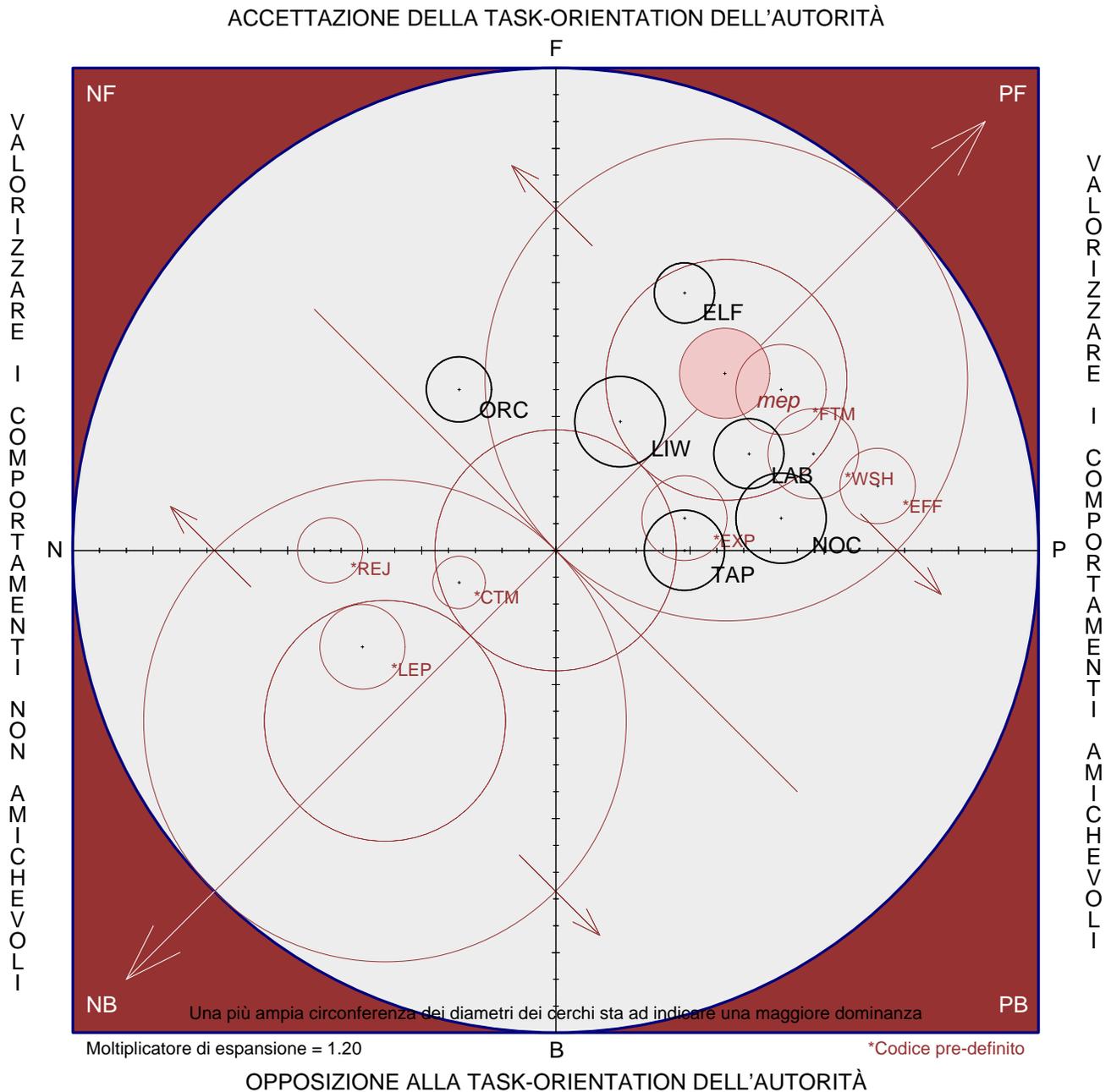
Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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	*FTM	3.0	U	8.4	P	6.0	F
	*WSH	3.0	U	9.6	P	3.6	F
	*EXP	2.0	U	4.8	P	1.2	F
	*LEP	2.0	U	7.2	N	3.6	B
	*EFF	0.0	U	12.0	P	2.4	F
	*REJ	2.0	D	8.4	N	0.0	F
	*CTM	5.0	D	3.6	N	1.2	B
Immagini delle Persone	<b>NOC</b>	3.0	U	8.4	P	1.2	F
	<b>LIW</b>	3.0	U	2.4	P	4.8	F
	<b>TAP</b>	1.0	U	4.8	P	0.0	F
	<b>LAB</b>	1.0	D	7.2	P	3.6	F
	<b>ORC</b>	2.0	D	3.6	N	6.0	F
	<b>ELF</b>	3.0	D	4.8	P	9.6	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 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: LAB

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

### Immagine di: \*FTM, 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, e \*EFF

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

### Immagine di: \*LEP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rifiuto delle procedure tradizionali, rifiuto di conformismo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo hanno molte probabilità di essere considerati irritabili, cinici, evasivi e poco cooperativi. Può sembrare che manifestino un atteggiamento negativo verso il gruppo, così come verso le mansioni loro affidate, e, più in generale, verso le convenzioni e l'autorità. Sebbene solitamente non manifestino apertamente le proprie convinzioni, non si tratta di persone sottomesse, ma piuttosto di "bombe" che potrebbero scoppiare in ritardo.

### Immagine di: \*CTM

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali del gruppo.

## Immagine di: \*REJ

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio.*

Il comportamento di questi individui è improntato all'introversione, alla mancanza di sensibilità, alla depressione, alla tristezza e al risentimento. Rispondono alla mancanza, o alla perdita di popolarità, con una sorta di rifiuto, come se di fatto non la desiderassero affatto (l'"uva acerba" della "volpe e l'uva"...). Atteggiamenti di questo tipo possono includere la tendenza a negare il valore delle attrattive fisiche e a disapprovare ed evitare ogni genere di comportamento che potrebbe essere interpretato come una mira ad un avanzamento dello status sociale e dell'accettazione personale, mostrando di disprezzare, ad esempio, un certo genere di abbigliamento, di automobile, di abitazione e di altri beni che si ritiene possano aumentare la popolarità. Al contrario, l'individuo in questione può assumere atteggiamenti che lo sviliscono, o lo rendono poco attraente. Tuttavia, l'"uva acerba" potrebbe essere una spiegazione superficiale delle cause di un simile comportamento. Occorrerebbe indagare più in profondità.

## Immagini delle Persone Effettuate da: LAB

### Immagine di: NOC

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti del gruppo in possesso di questi valori hanno un comportamento attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

### Immagine di: LIW

#### 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: TAP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

## Immagine di: LAB

### 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: ELF

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, dedizione, fedeltà, attaccamento all'organizzazione.*

A questo gruppo appartengono individui che si mostrano generalmente più interessati agli aspetti tecnici dei compiti del gruppo di cui sono responsabili che non ai rapporti interpersonali. Tendono ad essere sottomessi; non amano doversi occupare di problemi di potere e di autorità, come pure dei problemi connessi al mantenimento di relazioni amichevoli. Hanno inoltre la tendenza ad essere impersonali, scarsamente emotivi, e hanno scarso senso di humour. Ciononostante, si tratta spesso di individui molto efficienti per quanto concerne l'area di lavoro sulla quale si concentrano.

## Immagine di: ORC

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Capacità di sacrificarsi quando necessario per raggiungere obiettivi organizzativi.*

Sebbene quasi sempre l'appartenenza ad un gruppo richieda di per se stessa una certa dose di autosacrificio, gli individui di questo tipo sembrano votarsi volontariamente al martirio, ed enfatizzano al massimo la necessità di doversi sacrificare. Si tratta di persone che lavorano sodo, ma vogliono perennemente dare l'impressione di volersi autopunire. Sono obbedienti, ma esprimono il loro risentimento per il fatto di dover obbedire. Si offrono volontari per mettersi al servizio, ma si sentono sfruttati. Il loro è uno stato di soggezione e di impotenza. Tendono a lasciarsi travolgere dall'autopietismo e dal risentimento.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

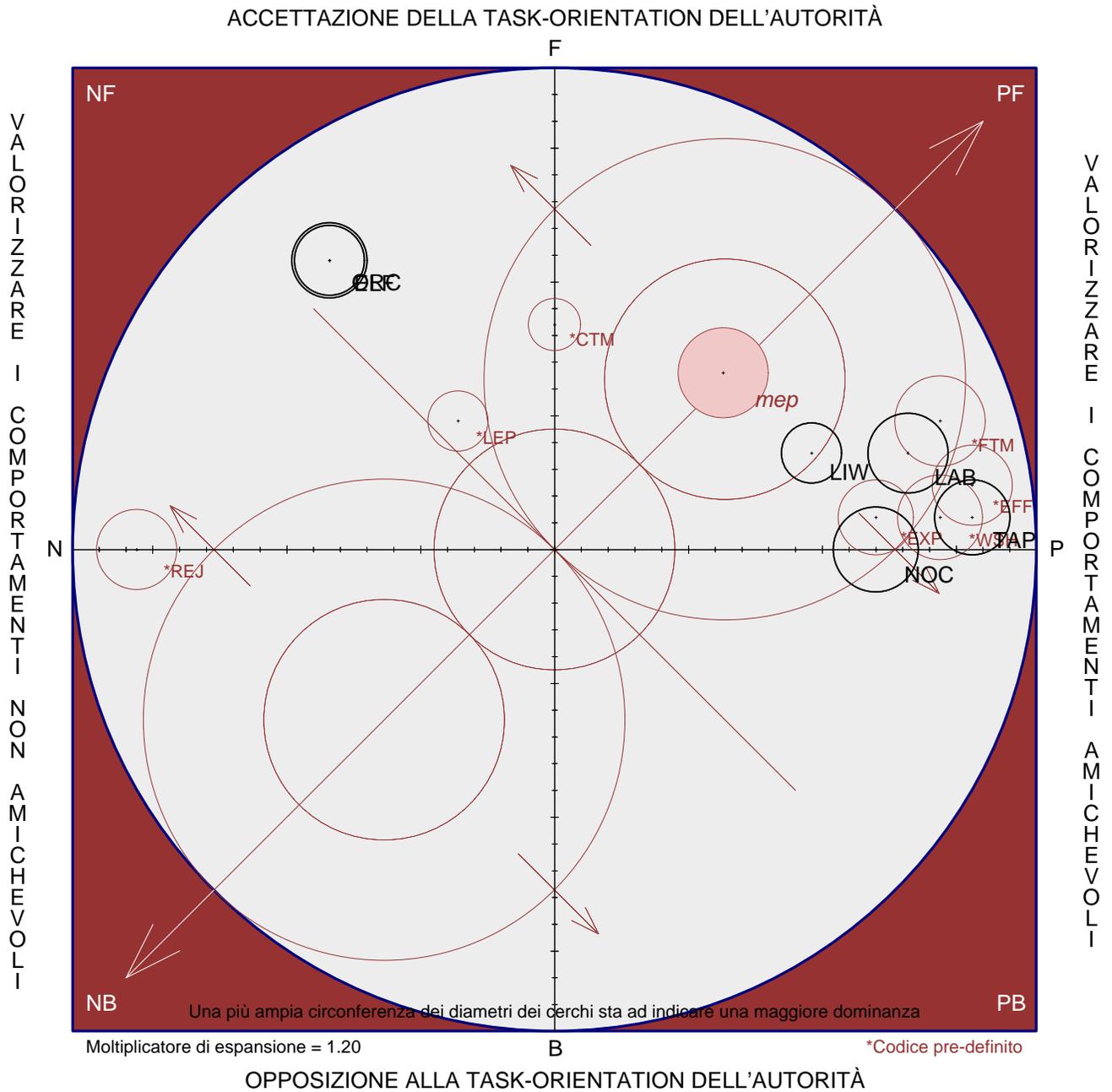
Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
 December 20, 2004

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	<b>*FTM</b>	3.0	U	14.4	P	4.8	F
	<b>*WSH</b>	2.0	U	14.4	P	1.2	F
	<b>*EFF</b>	1.0	U	15.6	P	2.4	F
	<b>*REJ</b>	1.0	U	15.6	N	0.0	F
	<b>*EXP</b>	0.0	U	12.0	P	1.2	F
	<b>*LEP</b>	3.0	D	3.6	N	4.8	F
	<b>*CTM</b>	5.0	D	0.0	P	8.4	F
Immagini delle Persone	<b>NOC</b>	2.0	U	12.0	P	0.0	F
	<b>LAB</b>	1.0	U	13.2	P	3.6	F
	<b>ELF</b>	0.0	U	8.4	N	10.8	F
	<b>TAP</b>	0.0	U	15.6	P	1.2	F
	<b>ORC</b>	1.0	D	8.4	N	10.8	F
	<b>LIW</b>	3.0	D	9.6	P	3.6	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: NOC

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

### Immagine di: \*FTM

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Lavoro di team impegnato verso mete comuni, 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, \*EFF, e \*WSH

##### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

#### Immagine di: \*REJ

##### 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: \*CTM

##### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità, capacità di sacrificarsi in caso di necessità.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo sembrano risentire di pesanti condizionamenti, che esprimono sia attraverso una deferente sottomissione sia attraverso una scarsa dimostrazione delle proprie emozioni. Appaiono in certo qual modo poco amichevoli e spesso in conflitto verso gli altri. Sono persone caute, orientate all'esecuzione dei loro compiti, e preoccupate dalle reazioni dei capi. Sono spesso degli ottimi lavoratori, o quanto meno mostrano la tendenza a svolgere le proprie mansioni in modo ripetitivo ed ossessivo; sovente attirano l'attenzione sul fatto che si stanno "logorando" per compiacere l'autorità.

## Immagine di: \*LEP

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Capacità di sacrificarsi quando necessario per raggiungere obiettivi organizzativi.*

Sebbene quasi sempre l'appartenenza ad un gruppo richieda di per se stessa una certa dose di autosacrificio, gli individui di questo tipo sembrano votarsi volontariamente al martirio, ed enfatizzano al massimo la necessità di doversi sacrificare. Si tratta di persone che lavorano sodo, ma vogliono perennemente dare l'impressione di volersi autopunire. Sono obbedienti, ma esprimono il loro risentimento per il fatto di dover obbedire. Si offrono volontari per mettersi al servizio, ma si sentono sfruttati. Il loro è uno stato di soggezione e di impotenza. Tendono a lasciarsi travolgere dall'autopietismo e dal risentimento.

## Immagini delle Persone Effettuate da: NOC

### Immagine di: NOC, LAB, e TAP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

### Immagine di: ORC, e ELF

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

### Immagine di: LIW

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Dedicazione, fedeltà, fiducia nelle buone intenzioni altrui.*

Persone cosiffatte sono generalmente cortesi ed amichevoli, buone, pratiche, stabili ed affidabili. Prendono sul serio le proprie responsabilità e si preoccupano di fare un buon lavoro. Desiderano dare il proprio apporto alla lealtà, alla giustizia e all'integrità morale, sia all'interno del proprio gruppo, sia tra i diversi gruppi. Sono ben disposti a seguire fedelmente dei leader che rappresentino il loro ideale di giustizia benevola, ma non cercano di assumersi una leadership in prima persona. Si aspettano che l'autorità sia benevolente, e a volte possono essere poco critici nel valutare fatti e situazioni. Sono naturalmente portati a pensare il meglio degli altri, e a ricercare il meglio.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

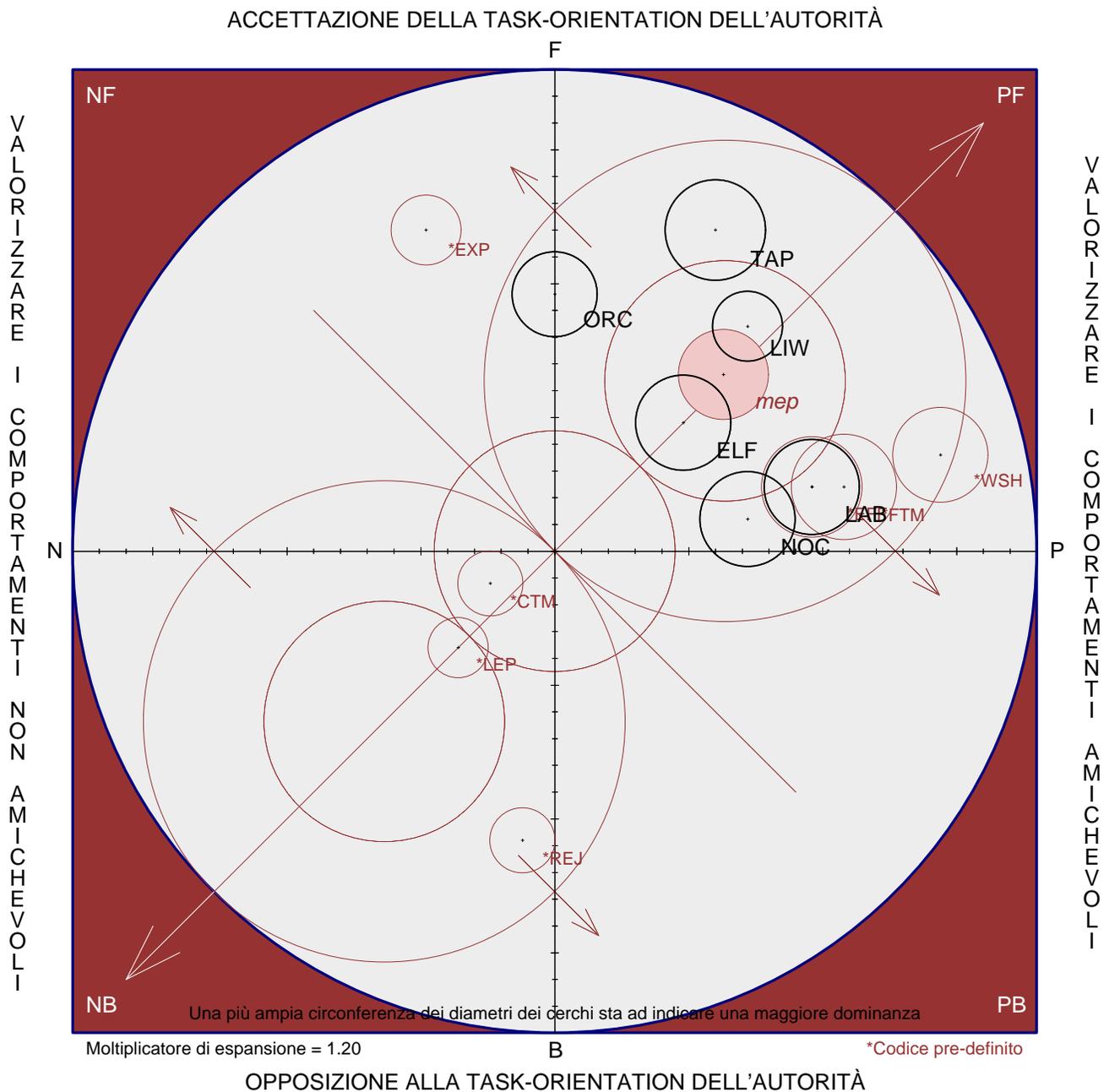
Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
 December 20, 2004

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	*FTM	6.0	U	10.8	P	2.4	F
	*EFF	5.0	U	9.6	P	2.4	F
	*WSH	4.0	U	14.4	P	3.6	F
	*EXP	1.0	D	4.8	N	12.0	F
	*CTM	2.0	D	2.4	N	1.2	B
	*REJ	2.0	D	1.2	N	10.8	B
	*LEP	3.0	D	3.6	N	3.6	B
Immagini delle Persone	<b>TAP</b>	5.0	U	6.0	P	12.0	F
	<b>LAB</b>	4.0	U	9.6	P	2.4	F
	<b>NOC</b>	4.0	U	7.2	P	1.2	F
	<b>ELF</b>	4.0	U	4.8	P	4.8	F
	<b>ORC</b>	2.0	U	0.0	P	9.6	F
	<b>LIW</b>	1.0	D	7.2	P	8.4	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: ORC

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, \*FTM, e \*WSH

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti del gruppi in possesso di questi valori hanno un comportamento attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più

interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

### Immagine di: \*EXP

#### 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: \*CTM

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali del gruppo.

### Immagine di: \*LEP

#### 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.

## Immagine di: \*REJ

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Non collaborazione, passività nei confronti dell'autorità.*

La principale caratteristica di questo tipo di comportamento consiste nell'evitare di fare ciò che è richiesto o auspicato dall'autorità, ma anche di sfuggire alla punizione assumendo, per quanto possibile, un atteggiamento passivo oppure tale da consentire di passare inosservato. A volte la causa primaria è da ricercarsi nel timore dell'insuccesso, o in un senso diffuso di ansia circa le proprie capacità di eseguire i compiti in maniera soddisfacente. L'esitare, il tirarsi indietro, l'arrossire, lo "svignarsela" sono tutti segni di un temporaneo comportamento in questa direzione. Tuttavia, alla base del problema possono esservi delle cause correlate a dei valori.

## Immagini delle Persone Effettuate da: ORC

### Immagine di: NOC, e LAB

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti del gruppo in possesso di questi valori hanno un comportamento attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

### Immagine di: ELF

#### 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: TAP

#### 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: *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.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

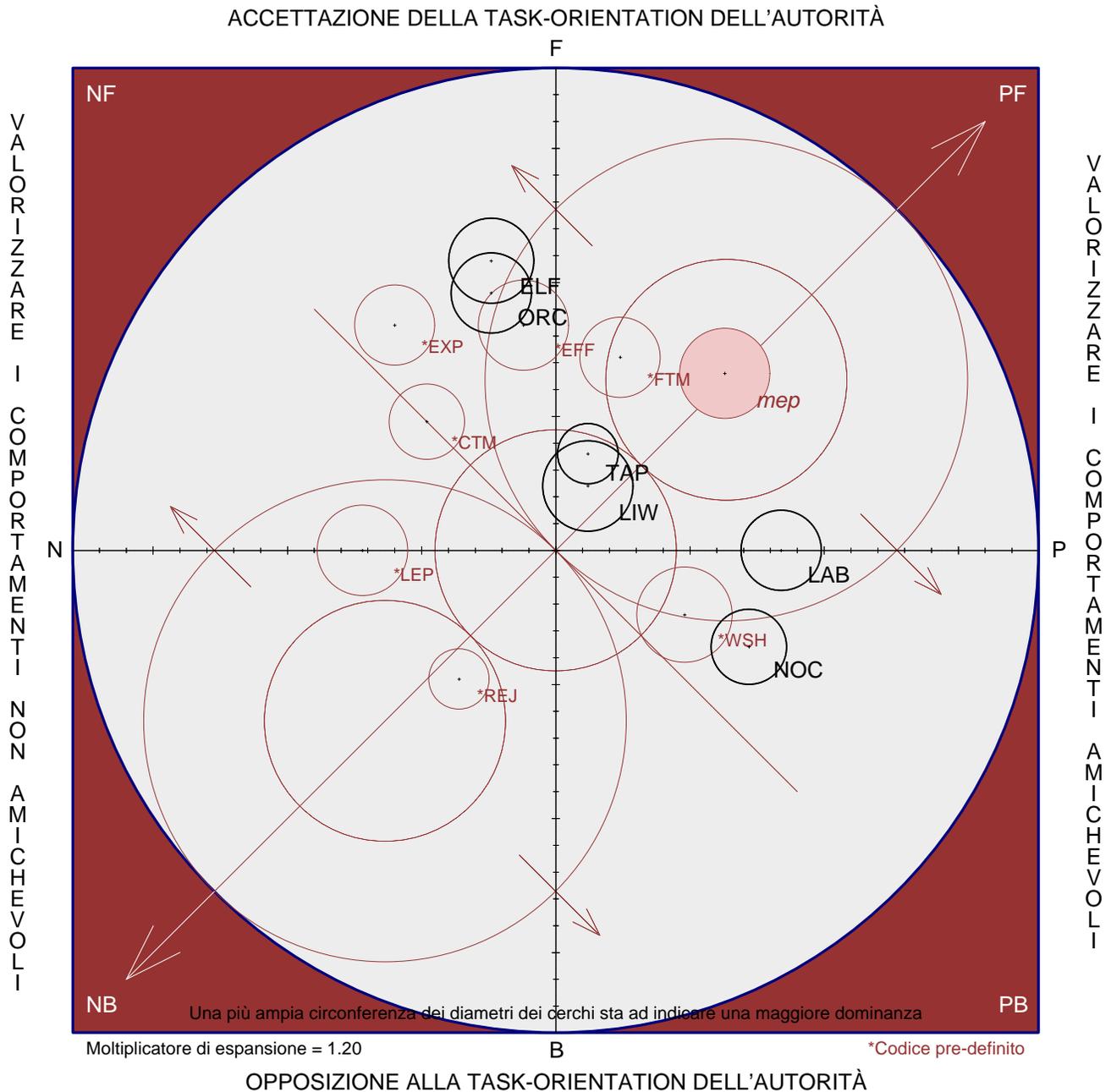
Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
 December 20, 2004

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	<b>*WSH</b>	4.0	U	4.8	P	2.4	B
	<b>*EFF</b>	3.0	U	1.2	N	8.4	F
	<b>*LEP</b>	3.0	U	7.2	N	0.0	F
	<b>*EXP</b>	1.0	U	6.0	N	8.4	F
	<b>*FTM</b>	1.0	U	2.4	P	7.2	F
	<b>*CTM</b>	0.0	U	4.8	N	4.8	F
	<b>*REJ</b>	3.0	D	3.6	N	4.8	B
Immagini delle Persone	<b>LIW</b>	3.0	U	1.2	P	2.4	F
	<b>ELF</b>	2.0	U	2.4	N	10.8	F
	<b>LAB</b>	1.0	U	8.4	P	0.0	F
	<b>ORC</b>	1.0	U	2.4	N	9.6	F
	<b>NOC</b>	0.0	U	7.2	P	3.6	B
	<b>TAP</b>	3.0	D	1.2	P	3.6	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
 Team Development—Optimizing Team Performance  
 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: ELF

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

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, attiva imposizione dell'autorità.*

Si tratta di valori che sono di norma attribuiti ad individui (spesso con ruoli di leadership formale), che sembrano essere assertivi, "business-like", strettamente impersonali, e in certo qual modo "irritanti". Ulteriori caratteristiche possono includere una certa tendenza all'insensibilità nei confronti delle differenze individuali

esistenti tra i componenti del gruppo, la preferenza verso un'attestazione di lealtà, anziché verso un'espressione di simpatia da parte dei membri del gruppo, l'attitudine a sostenere che esiste un modo "giusto" e "corretto" di adempiere un compito prescritto dall'autorità (sia che l'autorità si identifichi con loro stessi o con un'autorità superiore), la totale osservanza di precisi standard per il conseguimento di un obiettivo, e l'aspettativa di dedizione ed efficienza totali da parte degli altri partecipanti del gruppo.

### Immagine di: \*LEP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Determinazione inflessibile a farsi valere.*

Un comportamento di questo genere sembra essere dominante, aggressivo, e minaccioso nei confronti degli altri componenti del gruppo. Caratteristicamente partecipanti del gruppo dominanti e ostili, manifestano disprezzo per la debolezza, la sensibilità e la tenerezza. Non ammetteranno mai di possedere simili tendenze e non perderanno occasione per ridicolizzare ed attaccare gli individui che, al contrario, si mostrano sensibili e fiduciosi. Sono convinti che "la sopravvivenza del più forte" rappresenti "la legge della giungla", che la violenza sia necessaria ai fini della sopravvivenza, e che i deboli e i gli animi teneri meritino di essere "eliminati".

### Immagine di: \*WSH

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Protezione dei meno capaci, dando supporto quando necessario.*

Individui di questo tipo si distinguono per la tendenza a dare un supporto emozionale, attraverso un comportamento al tempo stesso attivo, comprensivo, socievole, sorridente e affettuoso. Spesso le persone con siffatte tendenze si prendono cura dei membri del gruppo che sono emozionalmente in difficoltà oppure non sono pienamente in grado di assolvere i compiti loro assegnati, e si preoccupano del loro benessere. L'immagine di leader di questo tipo è sovente quella di "buoni genitori". Essi tendono a mantenere il tono emozionale del gruppo (o per lo meno l'atmosfera di supporto in un sottogruppo più sottomesso) ad un livello caldo ed amichevole. Il loro apporto può risultare particolarmente proficuo per essere di sostegno ai membri del gruppo meno maturi, nonché a coloro che hanno subito esperienze che li hanno in qualche modo resi inabili al lavoro, o che si trovano negli stadi iniziali dell'apprendimento, dell'addestramento o della riabilitazione.

### Immagine di: \*FTM

#### 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.

### Immagine di: \*CTM, e \*EXP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

### 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: ELF

### Immagine di: LIW

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Dominanza personale, prominente e potere, successo economico individuale.*

Gli individui con queste caratteristiche possono desiderare di essere invidiati, forse persino temuti, in forza della propria superiorità. Amano dilungarsi a parlare di sé o di persone o gruppi che occupano posizioni di potere, e, quando possibile, associano la propria immagine a quella di personaggi potenti. Possono descrivere quello che questi possiedono per impressionare gli altri, e suggerire in tal modo l'idea che essi stessi godono degli stessi privilegi e dello stesso status sociale. Sono estremamente interessati alla propria prestanza fisica, alle proprie attività fisiche e doti di resistenza, ecc., oppure alle fortune economiche, alle potenti tecnologie moderne, alle armi o ai simboli della grandezza nazionale, alla "grandeur" e all'invincibilità. Possono inoltre esprimere un certo desiderio di superare e sconfiggere gli altri e di essere sempre tra i "numeri uno". Fisicamente possono essere molto efficienti e dominanti; nella discussione tendono ad essere molto loquaci e ad ignorare e prevaricare gli altri.

### Immagine di: LAB

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Uguaglianza, partecipazione democratica nelle decisioni, idealismo responsabile, lavoro collaborativo.*

Gli individui appartenenti a questo gruppo tendono ad essere fiduciosi ed amichevoli senza essere dominanti, a relazionarsi bene con gli altri e ad essere psicologicamente ben adattati. Si tratta di persone con le quali è facile instaurare un colloquio, in quanto sono al tempo stesso buoni parlatori e buoni ascoltatori. Sono solitamente individui capaci e aperti ad una seria discussione, leali e privi di pregiudizi, ma naturalmente inclini più verso la promozione di rapporti interpersonali che verso la discussione intellettuale o l'assolvimento dei compiti richiesti.

### Immagine di: ORC, e ELF

#### 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: NOC

### Descrizione Generale

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

Questi individui sembrano attribuire molto valore agli affetti e al gradimento che riescono a suscitare. Reagiscono in maniera così spontanea e positiva da attrarre espressioni giocose ed amichevoli da parte degli altri. Manifestano la tendenza a formare speciali rapporti di coppia o a divenire parte di un gruppo di amici, all'interno del quale trovano il particolare sostegno di cui hanno bisogno. Un tale gruppo di amicizie, tuttavia, può tendere a rinchiudersi in se stesso e a non orientarsi verso la risoluzione dei compiti. I membri del gruppo spartiscono con liberalità, e donano calore e supporto emozionale ai propri compagni. Il desiderio di ricevere e di dare un tale supporto in alcuni casi può essere così forte da condurre l'individuo ad identificarsi con i meno privilegiati di qualsiasi tipo, e a desiderare di rendersi utile. A volte, tuttavia, questo desiderio non va oltre un mero vagheggiamento, e non sempre si traduce in azione realistica.

## Immagine di: TAP

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali del gruppo.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

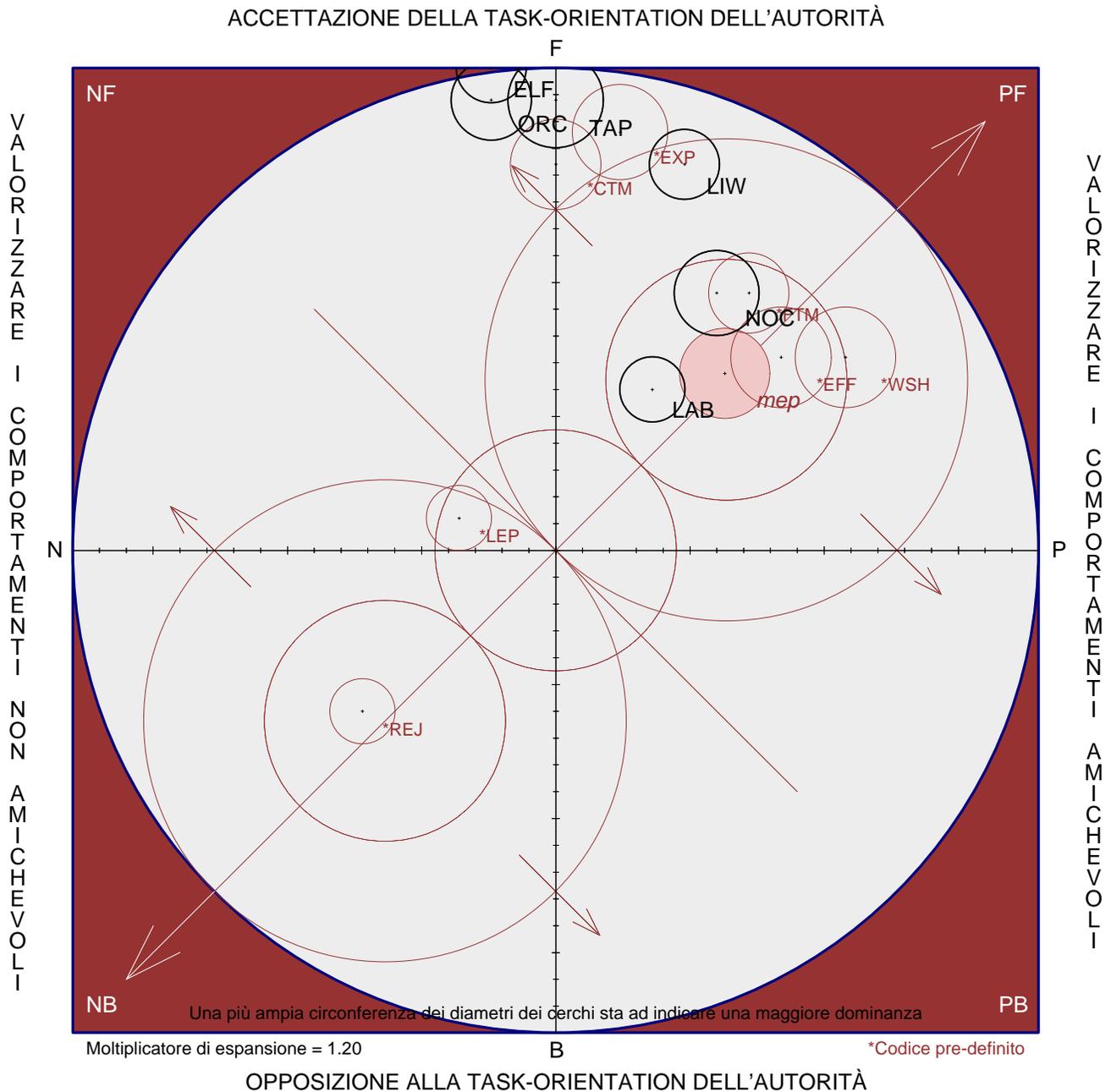
Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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	*EFF	5.0	U	8.4	P	7.2	F
	*WSH	5.0	U	10.8	P	7.2	F
	*EXP	4.0	U	2.4	P	15.6	F
	*CTM	3.0	U	0.0	P	14.4	F
	*FTM	1.0	U	7.2	P	9.6	F
	*LEP	2.0	D	3.6	N	1.2	F
	*REJ	2.0	D	7.2	N	6.0	B
Immagini delle Persone	<b>TAP</b>	4.0	U	0.0	P	16.8	F
	<b>NOC</b>	2.0	U	6.0	P	9.6	F
	<b>ORC</b>	1.0	U	2.4	N	16.8	F
	<b>ELF</b>	1.0	D	2.4	N	18.0	F
	<b>LIW</b>	1.0	D	4.8	P	14.4	F
	<b>LAB</b>	2.0	D	3.6	P	6.0	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: TAP

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

#### 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: \*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: *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: \*CTM

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, attiva imposizione dell'autorità.*

Si tratta di valori che sono di norma attribuiti ad individui (spesso con ruoli di leadership formale), che sembrano essere assertivi, "business-like", strettamente impersonali, e in certo qual modo "irritanti". Ulteriori caratteristiche possono includere una certa tendenza all'insensibilità nei confronti delle differenze individuali esistenti tra i componenti del gruppo, la preferenza verso un'attestazione di lealtà, anziché verso un'espressione di simpatia da parte dei membri del gruppo, l'attitudine a sostenere che esiste un modo "giusto" e "corretto" di adempiere un compito prescritto dall'autorità (sia che l'autorità si identifichi con loro stessi o con un'autorità superiore), la totale osservanza di precisi standard per il conseguimento di un

obiettivo, e l'aspettativa di dedizione ed efficienza totali da parte degli altri partecipanti del gruppo.

### Immagine di: \*FTM

#### 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: \*LEP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rinuncia, assenza di coinvolgimento, passività.*

Il comportamento caratteristico di questa posizione di valori è contrassegnato dall'inibizione, dalla passività e dalla mancanza di comunicazione. La persona in questione può mostrare una pressoché totale assenza di partecipazione, fare poca o nulla attività fisica, mostrarsi, anche a livello verbale, scarsamente interessata o coinvolta, e priva di iniziative sia per quanto concerne i compiti o le attività sociali 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: TAP

### Immagine di: TAP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Efficienza, direzione solida e imparziale, attiva imposizione dell'autorità.*

Si tratta di valori che sono di norma attribuiti ad individui (spesso con ruoli di leadership formale), che sembrano essere assertivi, "business-like", strettamente impersonali, e in certo qual modo "irritanti". Ulteriori caratteristiche possono includere una certa tendenza all'insensibilità nei confronti delle differenze individuali esistenti tra i componenti del gruppo, la preferenza verso un'attestazione di lealtà, anziché verso un'espressione di simpatia da parte dei membri del gruppo, l'attitudine a sostenere che esiste un modo "giusto" e "corretto" di adempiere un compito prescritto dall'autorità (sia che l'autorità si identifichi con loro stessi o con un'autorità superiore), la totale osservanza di precisi standard per il conseguimento di un obiettivo, e l'aspettativa di dedizione ed efficienza totali da parte degli altri partecipanti del gruppo.

### Immagine di: NOC, e LIW

#### 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 alle richieste dell'autorità. Vogliono poter approvare i propri comportamenti sulla base dei propri standard personali, ma i loro standard coincidono solitamente con quelli stabiliti dall'autorità. Il loro approccio coscienzioso, di tipo "artigianale", si estende anche ad un senso di obbligo a mantenere dei rapporti buoni e di dipendenza nei confronti degli altri, e a credere nella cooperazione o, quanto meno, nella "lealtà". Ma essi non sono affettuosi o imparziali, e tendono a prendere decisioni soprattutto in funzione di ciò che essi ritengono sia loro richiesto.

### Immagine di: ORC, e ELF

#### 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: LAB

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, dedizione, fedeltà, attaccamento all'organizzazione.*

A questo gruppo appartengono individui che si mostrano generalmente più interessati agli aspetti tecnici dei compiti del gruppo di cui sono responsabili che non ai rapporti interpersonali. Tendono ad essere sottomessi; non amano doversi occupare di problemi di potere e di autorità, come pure dei problemi connessi al mantenimento di relazioni amichevoli. Hanno inoltre la tendenza ad essere impersonali, scarsamente emotivi, e hanno scarso senso di humour. Ciononostante, si tratta spesso di individui molto efficienti per quanto concerne l'area di lavoro sulla quale si concentrano.

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

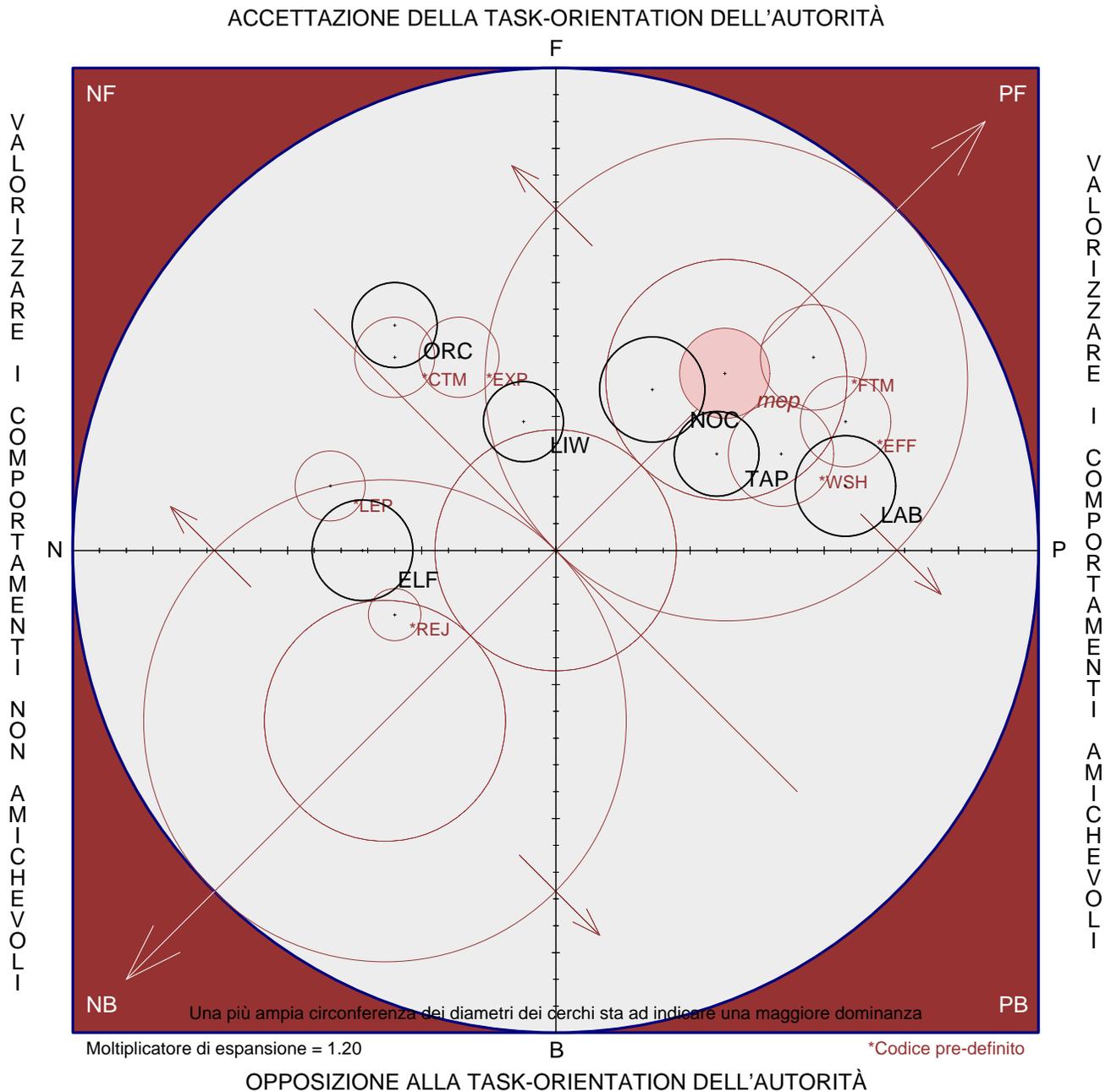
Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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	*FTM	6.0	U	9.6	P	7.2	F
	*WSH	6.0	U	8.4	P	3.6	F
	*EFF	3.0	U	10.8	P	4.8	F
	*CTM	1.0	U	6.0	N	7.2	F
	*EXP	1.0	U	3.6	N	7.2	F
	*LEP	1.0	D	8.4	N	2.4	F
	*REJ	5.0	D	6.0	N	2.4	B
Immagini delle Persone	<b>NOC</b>	6.0	U	3.6	P	6.0	F
	<b>LAB</b>	5.0	U	10.8	P	2.4	F
	<b>ELF</b>	5.0	U	7.2	N	0.0	F
	<b>ORC</b>	2.0	U	6.0	N	8.4	F
	<b>TAP</b>	2.0	U	6.0	P	3.6	F
	<b>LIW</b>	1.0	U	1.2	N	4.8	F

\*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
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: LIW

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, 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: \*FTM

#### Descrizione Generale

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

I componenti del gruppo con questi valori tendono a mantenere uno stretto equilibrio tra: (1) un'attività moderatamente elevata - danno l'avvio a molte attività del gruppo nel suo insieme e stimolano molte iniziative e risultati; (2) un livello di gradimento moderatamente alto - ispirano una larga e meritata simpatia; e (3) un'enfasi moderatamente alta - e che tuttavia non allontana dall'esecuzione del compito - ma che dimostra il possesso di eccezionali doti di competenza, iniziativa e tenacia nello strutturare e nel portare a compimento gli obiettivi del gruppo, o nel persuadere ed addestrare altri membri ad eseguire le varie mansioni richieste. Ciò implica spesso nell'educare e delegare altri a sostituire il leader stesso in ruoli di leadership, e ad incitare i membri così educati in questo ruolo.

### Immagine di: \*CTM, e \*EXP

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

### Immagine di: \*LEP

#### 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: \*REJ

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Rifiuto passivo della popolarità, fare per conto proprio.*

Il comportamento di questi individui è improntato all'introversione, alla mancanza di sensibilità, alla depressione, alla tristezza e al risentimento. Rispondono alla mancanza, o alla perdita di popolarità, con una sorta di rifiuto, come se di fatto non la desiderassero affatto (l'"uva acerba" della "volpe e l'uva" ...). Atteggiamenti di questo tipo possono includere la tendenza a negare il valore delle attrattive fisiche e a disapprovare ed evitare ogni genere di comportamento che potrebbe essere interpretato come una mira ad un avanzamento dello status sociale e dell'accettazione personale, mostrando di disprezzare, ad esempio, un certo genere di abbigliamento, di automobile, di abitazione e di altri beni che si ritiene possano aumentare la popolarità. Al contrario, l'individuo in questione può assumere atteggiamenti che lo sviliscono, o lo rendono poco attraente. Tuttavia, l'"uva acerba" potrebbe essere una spiegazione superficiale delle cause di un simile comportamento. Occorrerebbe indagare più in profondità.

## Immagini delle Persone Effettuate da: LIW

### Immagine di: LAB

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Popolarità e successo sociale, lavoro in team impegnato verso la solidarietà sociale.*

I componenti del gruppo in possesso di questi valori hanno un comportamento attivo, amichevole e portato verso il sociale. Hanno la tendenza ad essere fiduciosi e a lasciarsi fortemente coinvolgere, sono solidi e possono condurre il gruppo verso obiettivi di eguaglianza e di integrazione. Solitamente, tuttavia, sono più interessati a ricevere l'espressione del compiacimento e dell'ammirazione di collaboratori amichevoli che non a strutturare e ad eseguire compiti gravosi nell'ambito del lavoro di gruppo. La loro attività tende ad avere una natura "politica" e "sociale". Tendono ad attirare l'attenzione su di sé, ad assicurarsi l'approvazione, e godono spesso di popolarità nelle "elezioni popolari" di qualsiasi genere. Possono essere leader più "amati" rispetto a dei leader ottimali.

### Immagine di: NOC

#### 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: ELF

#### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Determinazione inflessibile a farsi valere.*

Un comportamento di questo genere sembra essere dominante, aggressivo, e minaccioso nei confronti degli altri componenti del gruppo. Caratteristicamente partecipanti del gruppo dominanti e ostili, manifestano disprezzo per la debolezza, la sensibilità e la tenerezza. Non ammetteranno mai di possedere simili tendenze e non perderanno occasione per ridicolizzare ed attaccare gli individui che, al contrario, si mostrano sensibili e fiduciosi. Sono convinti che "la sopravvivenza del più forte" rappresenti "la legge della giungla", che la violenza sia necessaria ai fini della sopravvivenza, e che i deboli e i gli animi teneri meritino di essere "eliminati".

## Immagine di: TAP

### 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: LIW

### 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: ORC

### Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Contenere desideri individuali per obiettivi dell'organizzazione.*

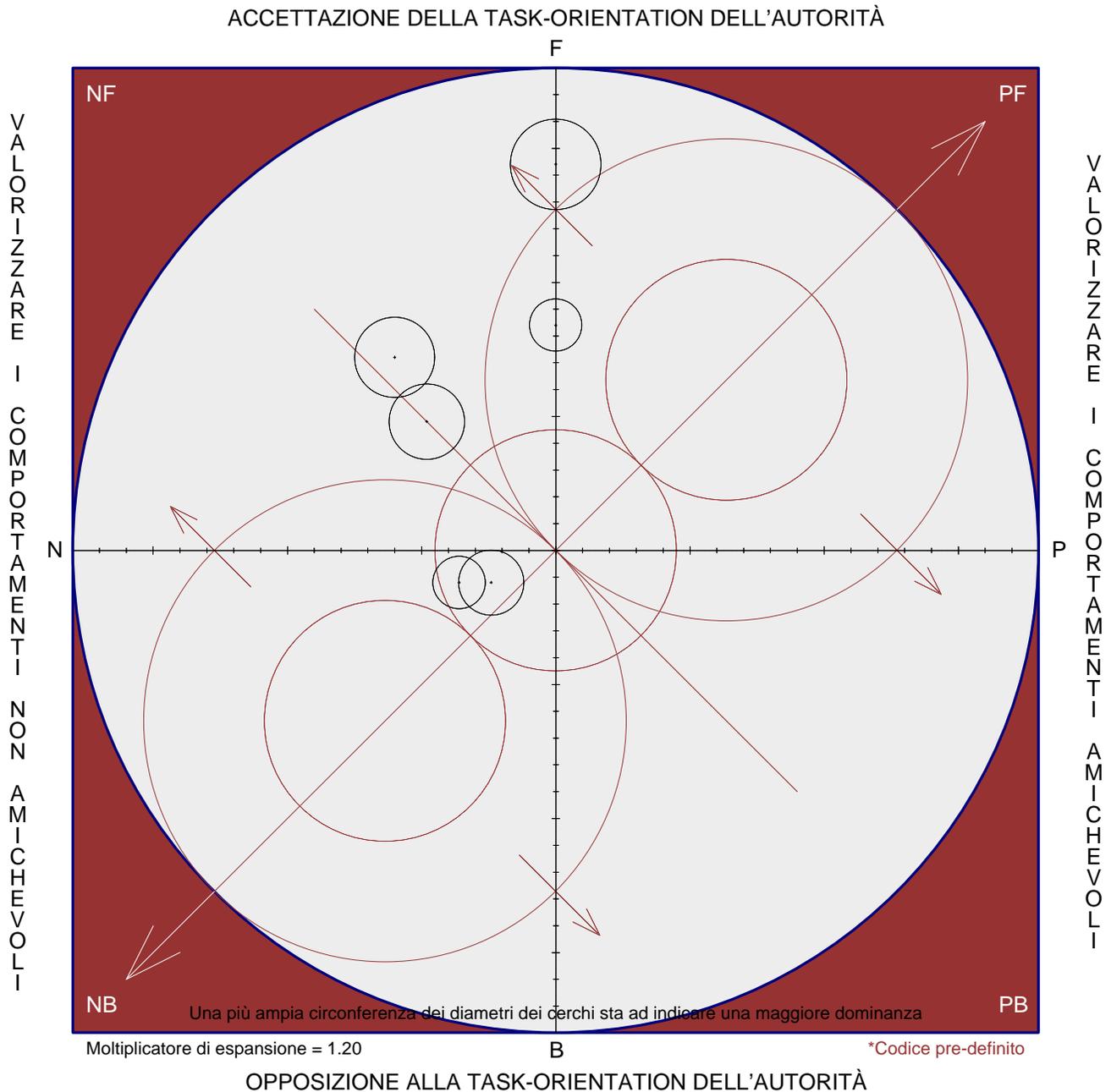
Gli individui collocati in questa direzione hanno molte probabilità di mostrare comportamenti persistentemente improntati alla legalità, il desiderio ossessivo di essere sempre nel giusto (anche se queste persone possono fare ogni possibile sforzo per non essere dominanti). L'insistenza sul contenimento dei desideri personali è spesso interpretata dagli altri come un tentativo di farsi passare per modelli di bontà. Gli individui in questione possono essere così insistenti nel loro voler apparire perfetti ad ogni costo da indurre gli altri a sentirsi in colpa e pieni di risentimento. È difficile proporre o esemplificare dei valori basati sulla repressione dei desideri personali senza dare l'impressione di voler aver sempre ragione e di ritenere che gli altri abbiano sempre torto. È questa di fatto l'impressione che queste persone tendono a trasmettere.

Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*CTM

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

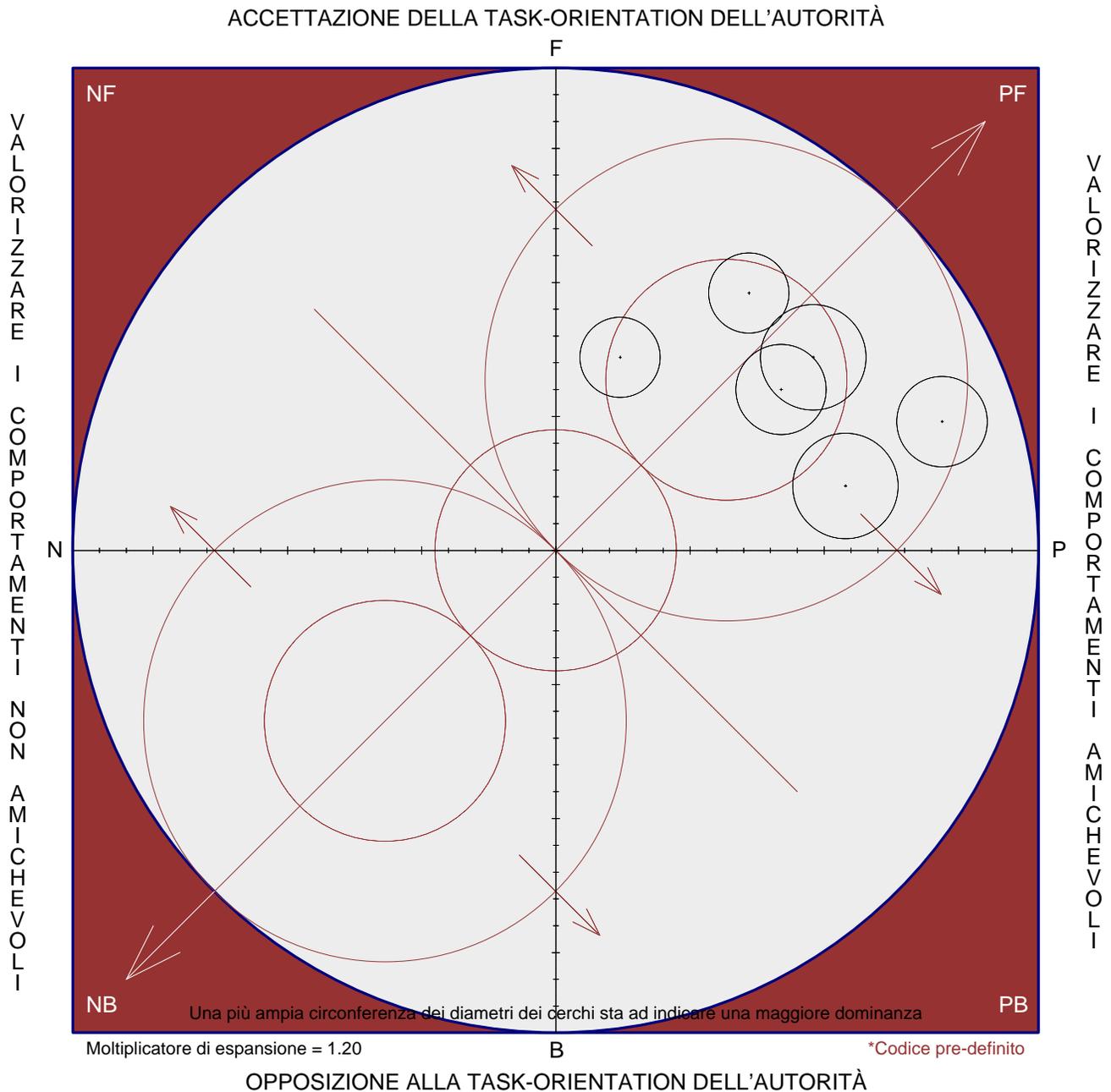


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*FTM

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

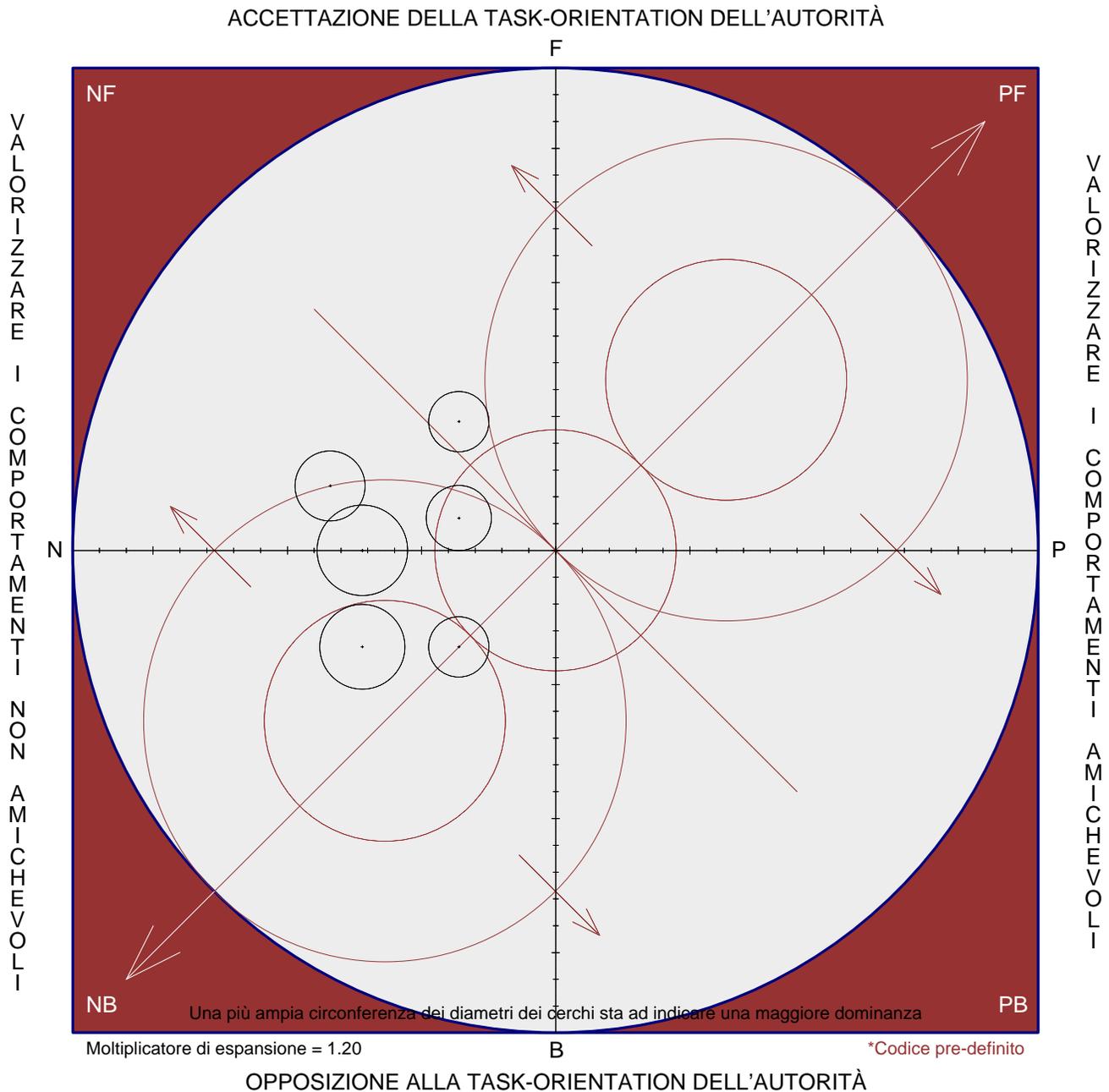


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*LEP

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nei comportamenti del team, quando questo è meno produttivo?**

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

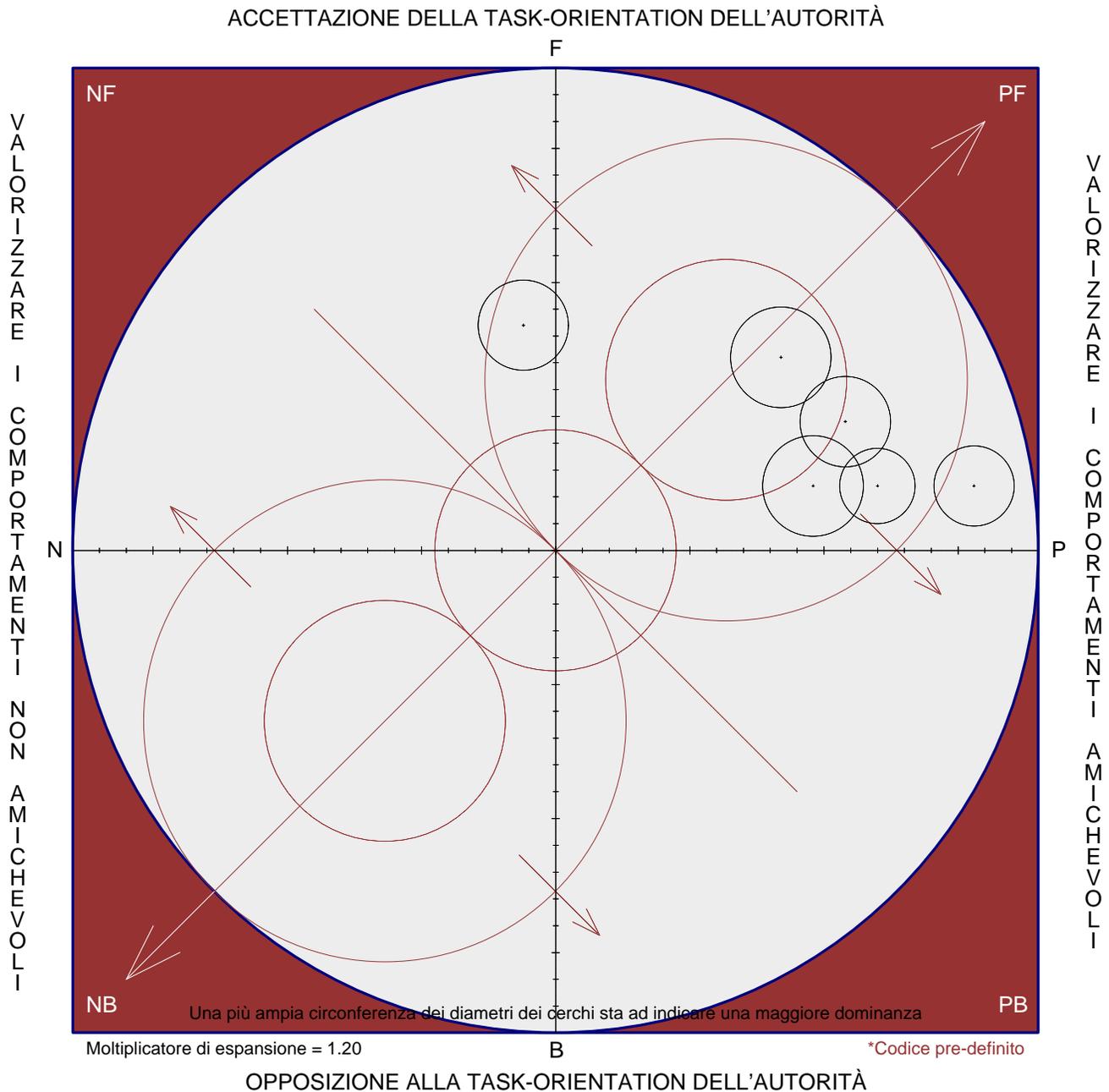


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*EFF

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, vi renderebbero maggiormente efficace?**

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

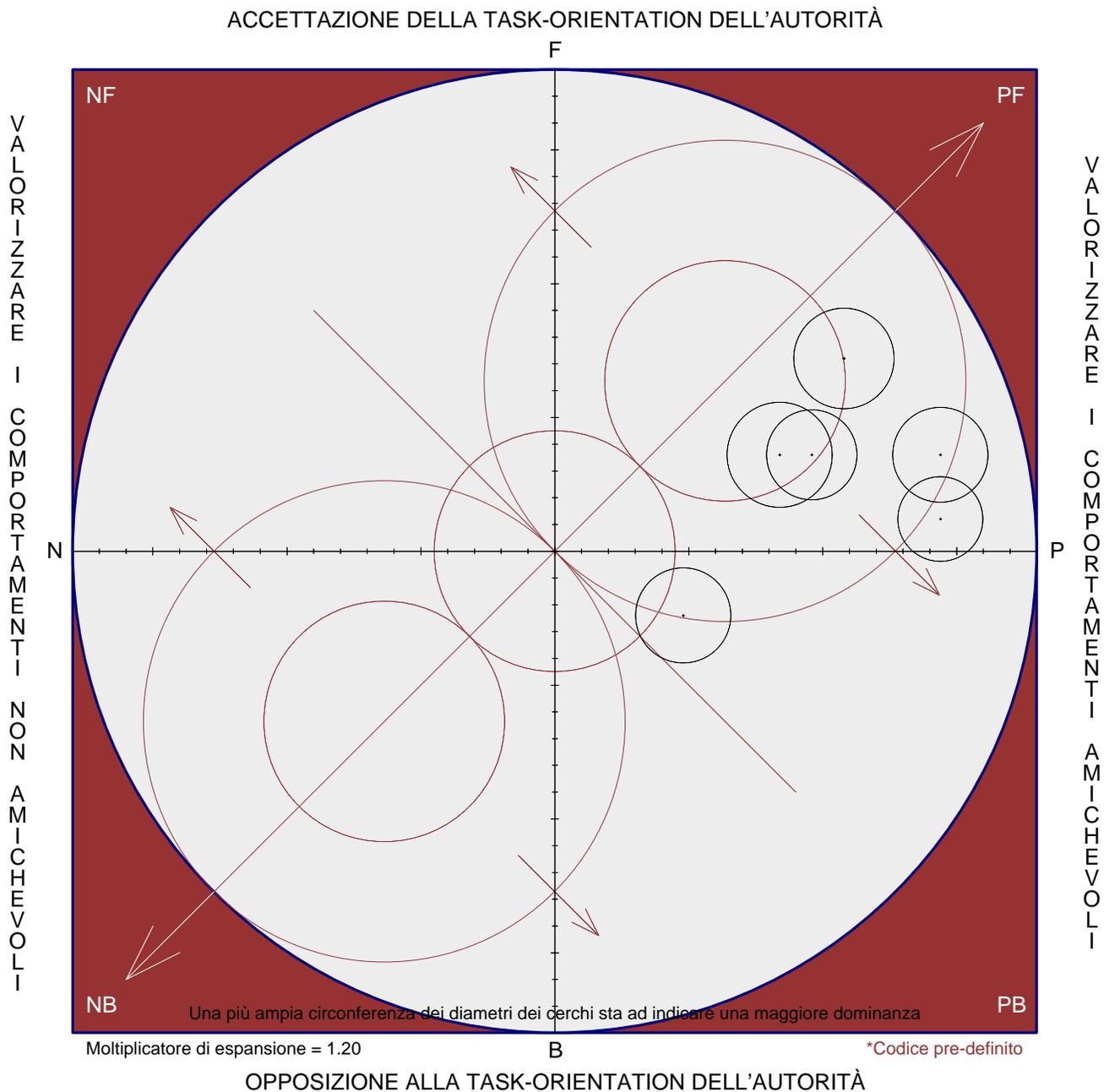


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*WSH

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori *desiderate* mostrare nel vostro comportamento, indipendentemente dal fatto di poterli o meno mettere in pratica?**

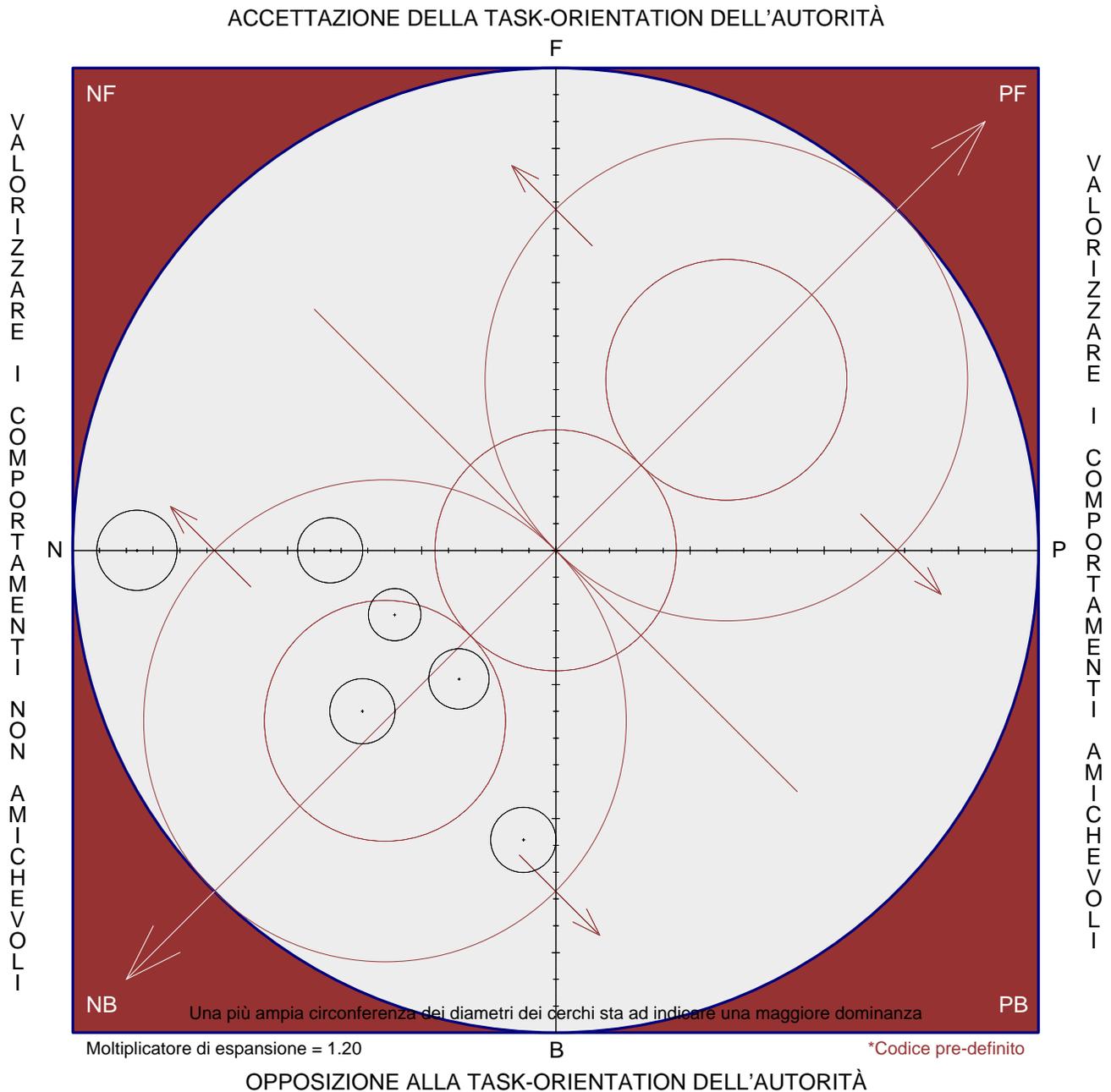
Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*REJ

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*EXP

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori vi aspettate che gli altri descrivano come tipici del vostro comportamento?**

Rapporto preparato per: Sample Team  
Team Development—Optimizing Team Performance  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

