

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

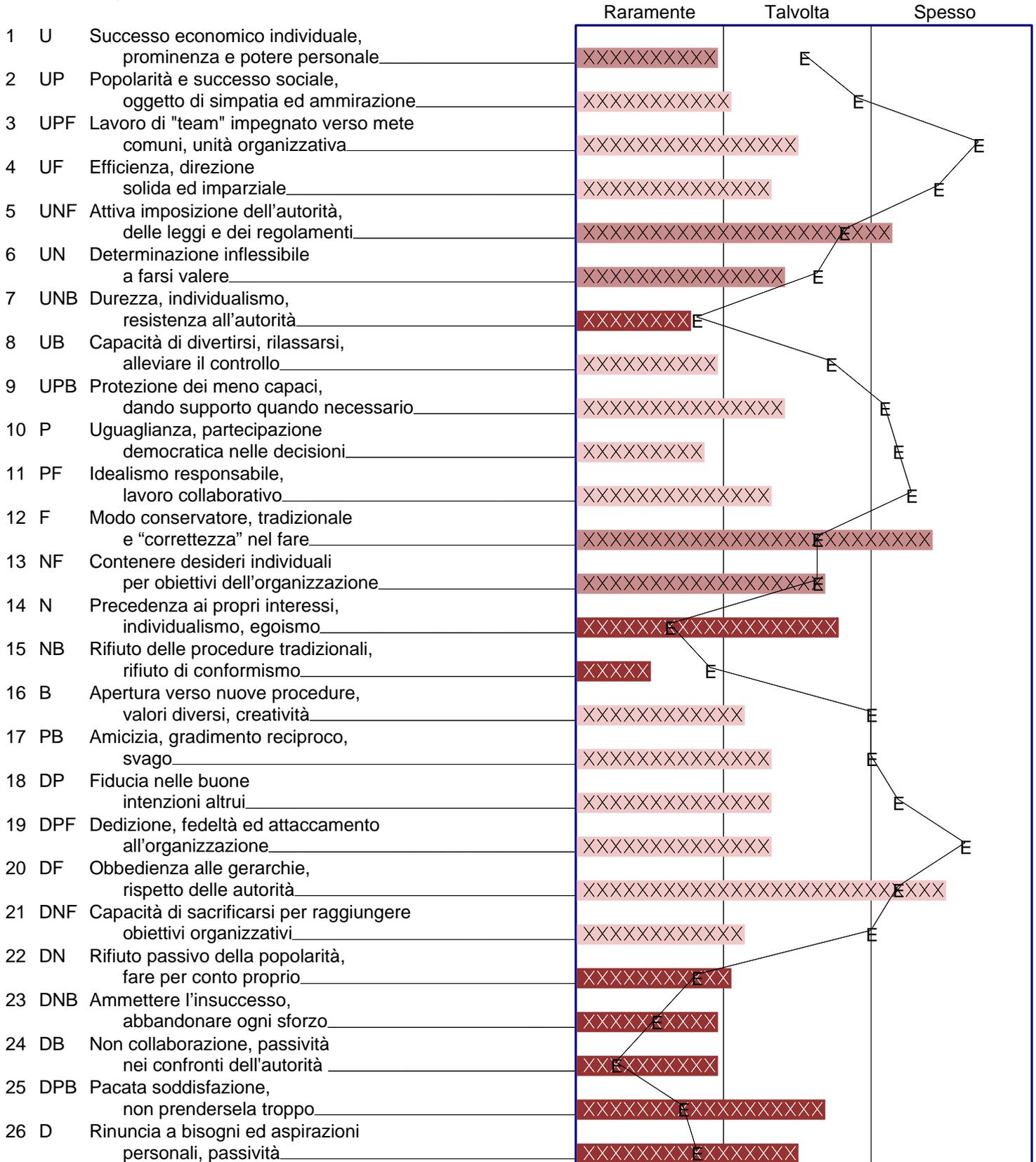
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni

Tipo: F
 Risposte: 199

Posizione Finale: 0.7D 0.4P 4.6F

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 caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *CUR

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

Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato *attuale*, la cultura della vostra organizzazione?**

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: *CUR

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:

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

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

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

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

nessuna voce.

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

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

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

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.

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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

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'enfaticazione 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'eguaglianza provoca quasi sempre una polarizzazione.

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

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

11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sottostimato)

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

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?

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

La difficoltà al cambiamento può derivare da un'ampia serie di motivi. Ci sono sempre "interessi nascosti" tesi a mantenere le cose come stanno. È probabile che quasi tutti i membri del gruppo o di parte dell'organizzazione e non solo pochi favoriti, abbiano qualcuno di questi interessi nascosti—anche quelli meno insoddisfatti. Un cambiamento di qualunque tipo richiede uno sforzo e prima o dopo tende a disturbare tutti i membri del gruppo o dell'organizzazione nel suo insieme. Sono richiesti cambiamenti di ruolo, cambiamenti nei legami che ognuno ha nei confronti di particolari persone e cambiamenti anche negli obiettivi che possono essere 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 e 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 forse non può essere risolto a livello astratto. Potrà invece essere utile esaminare le cose in modo concreto una per volta. Le domande inerenti al cambiamento devono essere prese in considerazione dall'intero gruppo o organizzazione, poiché ciascuno ne verrà probabilmente influenzato. Dalla ricerca emerge che i benefici della decisione del gruppo rispetto ad un'azione unilaterale sono di solito 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 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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

minoranza a dedicare troppo tempo alle relazioni amichevoli e sociali invece che all'attività lavorativa. Se questo accade, questa minoranza potrebbe avere motivi più profondi di scontentezza che dovrebbero essere affrontati e gestiti.

18 DP Fiducia nelle buone intenzioni altrui (sottostimato)

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

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

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

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.

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

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato *attuale*, la cultura della vostra organizzazione?**

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*:

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

Tutti i gruppi o organizzazioni vivono un equilibrio instabile e sono in continuo conflitto tra il mantenimento della tradizione ed il cambiamento (vedi sul Grafico a Barre 16 B contro 17 F). Ma sono prevedibili fluttuazioni tra questi due poli, poiché sia le situazioni esterne che le condizioni interne del gruppo o organizzazione sono instabili. Potrebbero insorgere dei problemi se una o l'altra serie di valori venisse troppo accentuata.

Se entrambe le serie di valori sono molto alte sul Grafico a Barre, questo può indicare un aperto conflitto nel gruppo e in ogni caso uno stato di grande preoccupazione e di possibile confusione. Se la polarizzazione aumenta, è probabile che possa diventare di tipo "autoritario" piuttosto che "anti-autoritario" e punto nodale di molti conflitti nel gruppo.

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

1 U **Successo economico individuale, prominenza 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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

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

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

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

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

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

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

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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

25 DPB Pacata soddisfazione, non prendersela troppo (sovrastimato)

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

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

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: *FUT

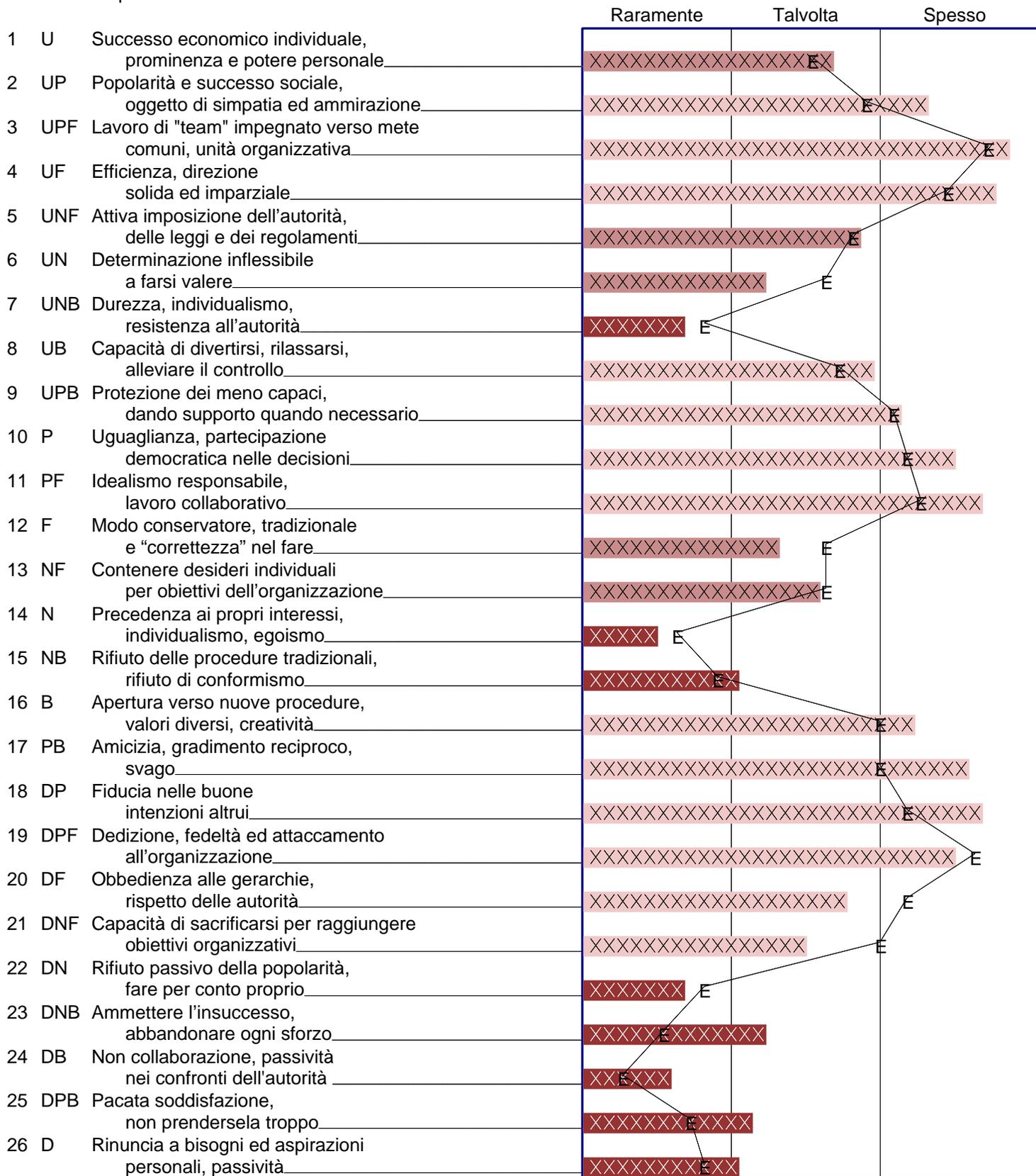
Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni

Tipo: PF Posizione Finale: 2.9U 8.8P 4.2F
 Risposte: 178

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



Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, *in futuro*, all'interno della vostra organizzazione per renderla più efficace?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *FUT

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

Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

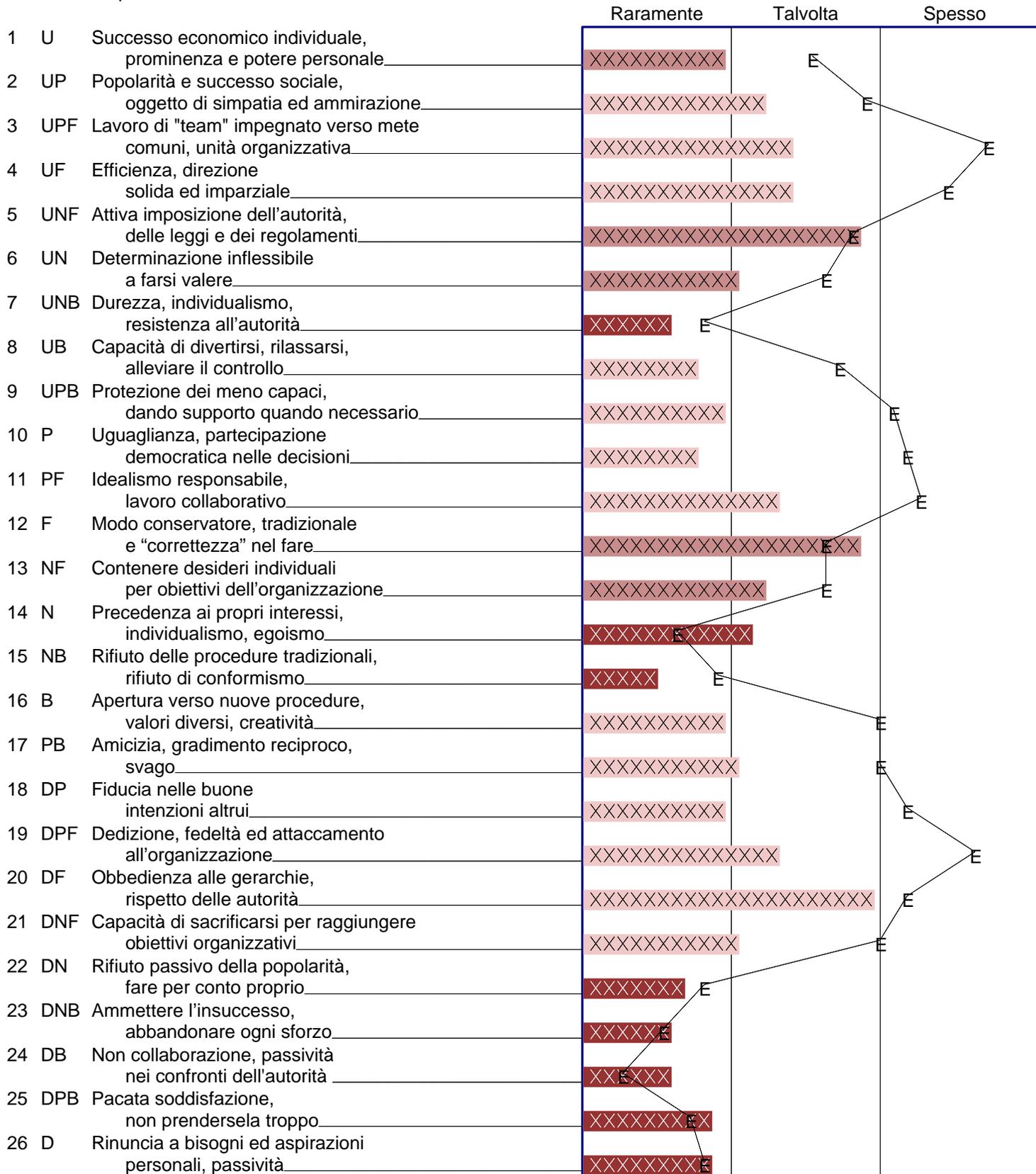
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

Domanda: **In generale, quali sono oggi i valori, esplicitati nei comportamenti, per i quali i componenti della vostra organizzazione sono di fatto premiati?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni

Tipo: F Posizione Finale: 0.9U 1.0P 5.2F
 Risposte: 169

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



Domanda: **In generale, quali sono oggi i valori, esplicitati nei comportamenti, per i quali i componenti della vostra organizzazione sono di fatto premiati?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *REW

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

Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
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.

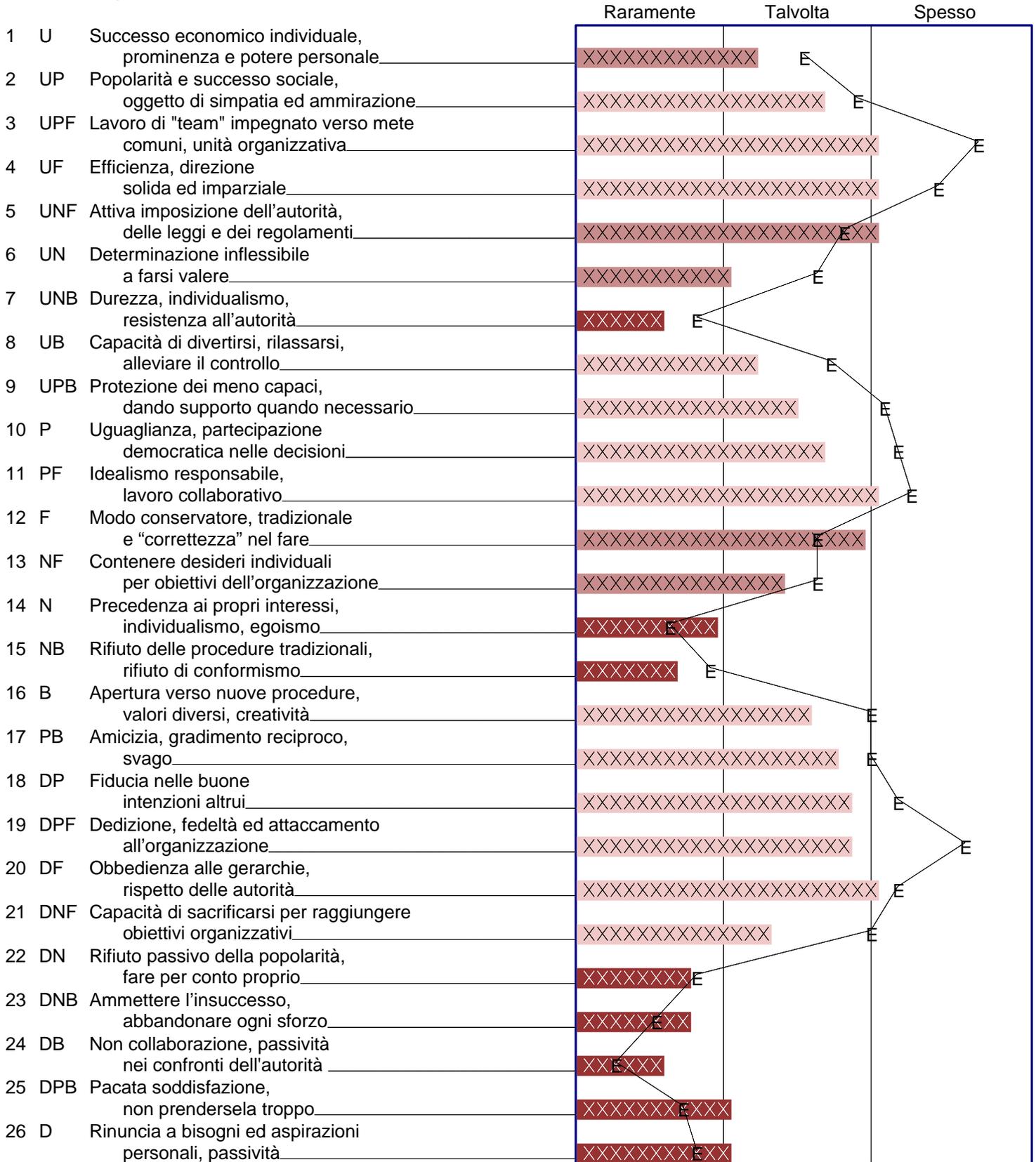
Domanda: **In generale, quali sono i valori che pensate che i vostri clienti o fornitori descriverebbero come rappresentativi del comportamento della vostra organizzazione nei loro confronti?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni

Tipo: PF
Risposte: 165

Posizione Finale: 1.4U 4.7P 5.5F

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



Domanda: **In generale, quali sono i valori che pensate che i vostri clienti o fornitori descriverebbero come rappresentativi del comportamento della vostra organizzazione nei loro confronti?**

Sommaro del Grafico a Barre su: *CXP

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

Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

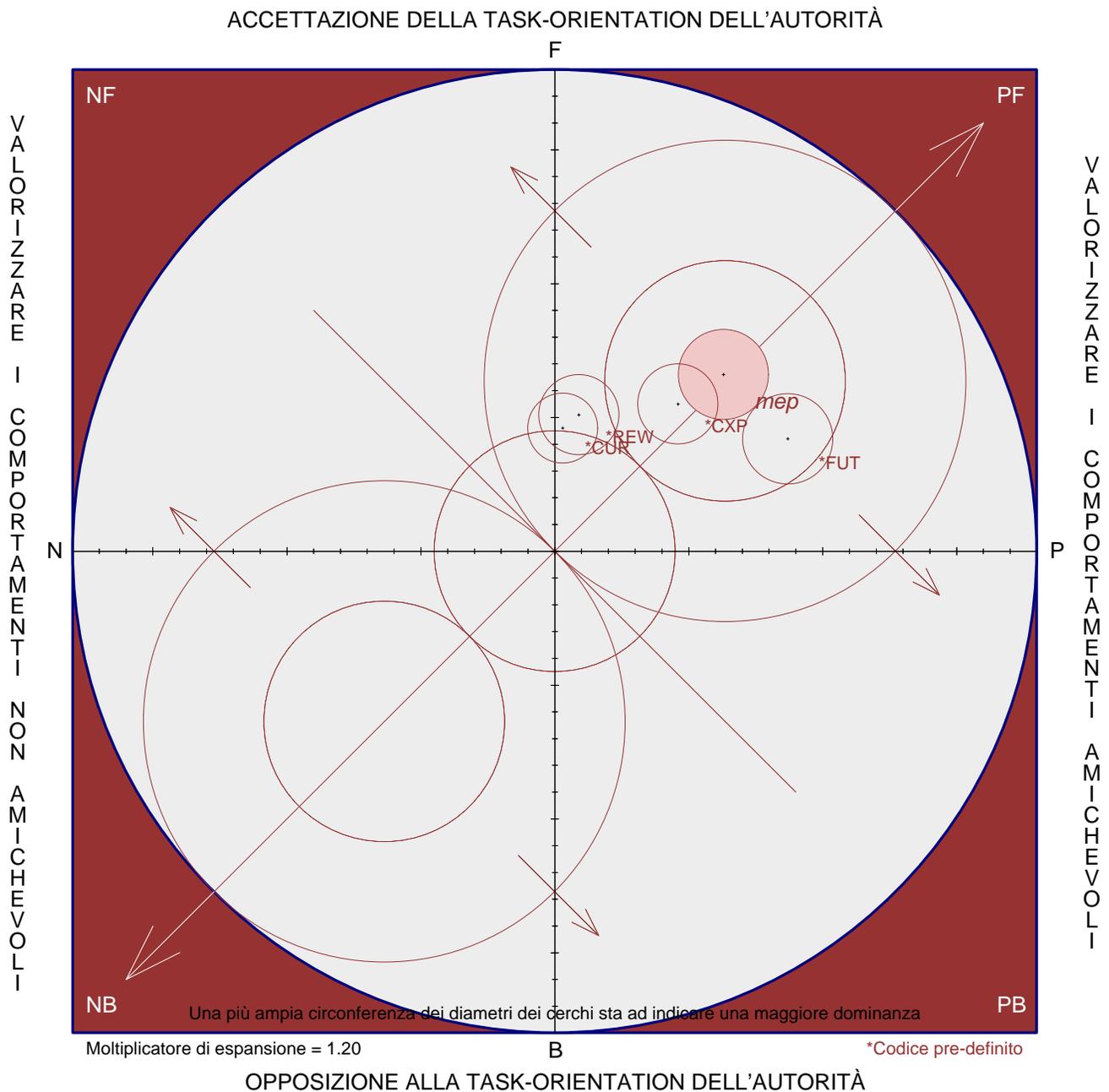
Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*FUT	2.9	U	8.8	P	4.2	F
	*CXP	1.4	U	4.7	P	5.5	F
	*REW	0.9	U	1.0	P	5.2	F
	*CUR	0.7	D	0.4	P	4.6	F
Immagini delle Persone							

*Codice pre-definito

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
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: *FUT

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: *CXP

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: *CUR, e *REW

Descrizione Generale

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

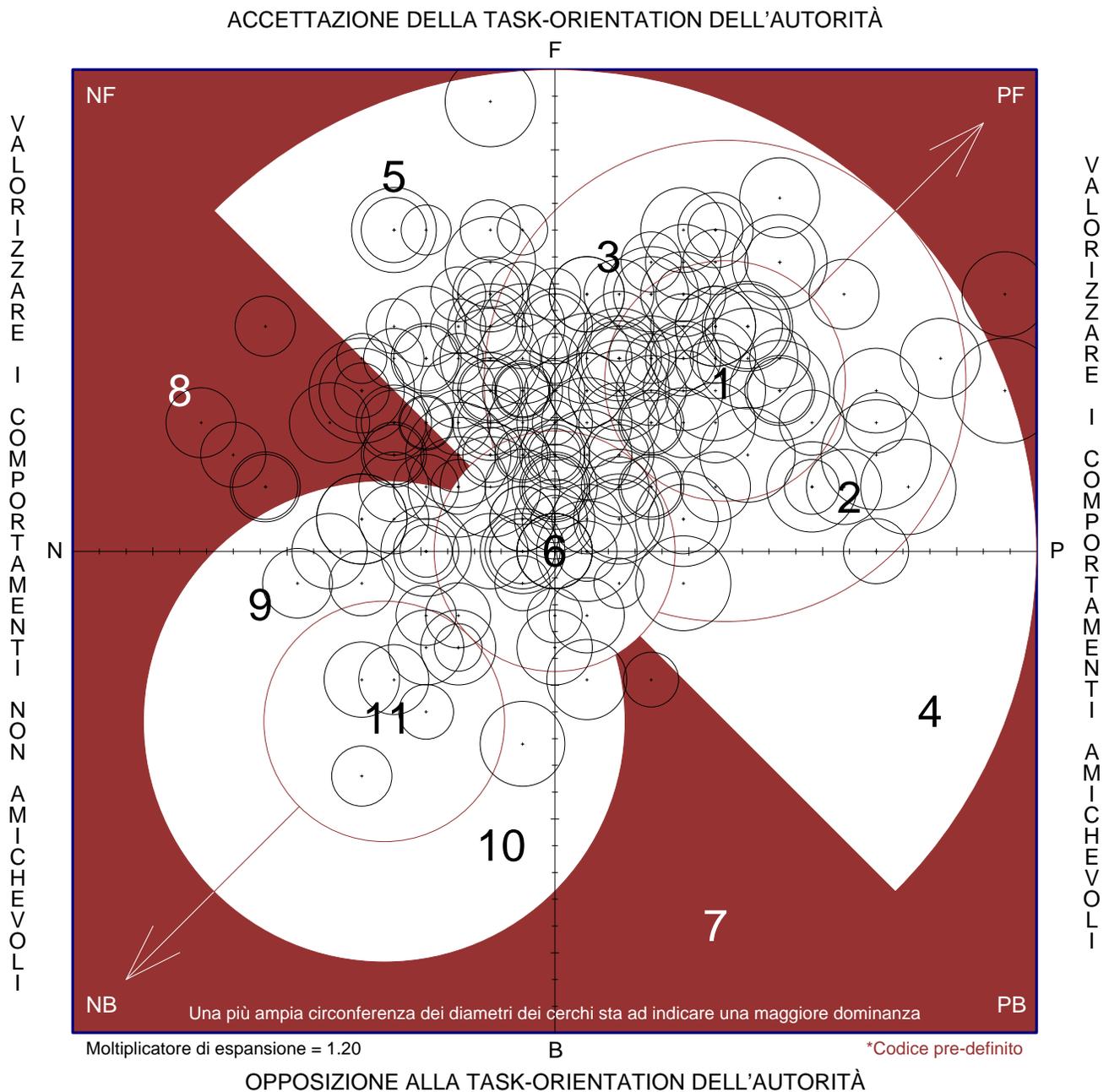
Il comportamento degli individui riconoscibili in questo gruppo tende ad essere influenzato da presupposti convenzionali, e dall'accettazione letterale del compito assegnato, così come è stato definito dall'autorità, senza alcuna duttilità che tenga conto del contesto e senza sufficiente considerazione 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.

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

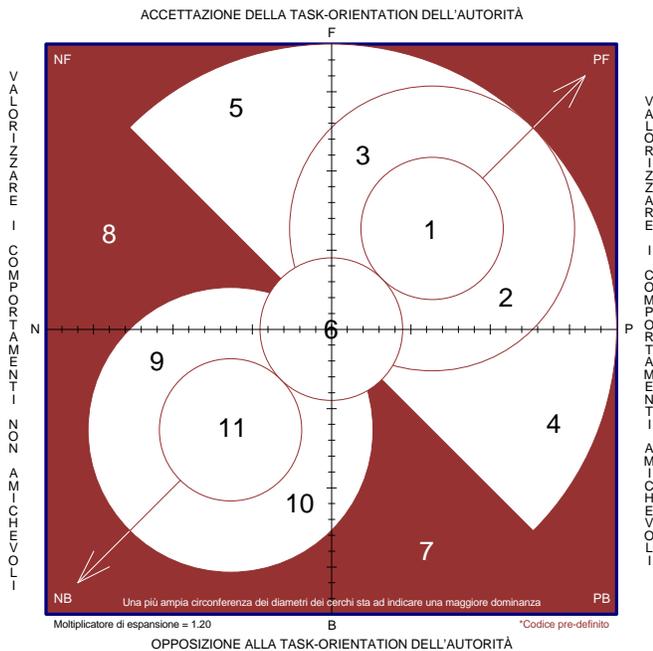
Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

La Griglia di Orientamento ai Valori

Nomi delle Aree



- 1 Massima Efficacia del Teamwork
- 2 Teamwork più Amichevole
- 3 Teamwork più Conservatore
- 4 Centratura sul Gruppo
- 5 Centratura sull'Autorità
- 6 Area di Fluttuazione
- 7 Frangia Libertaria
- 8 Frangia Individualistica
- 9 Opposizione al Gruppo
- 10 Opposizione all'Autorità
- 11 Opposizione Radicale

Numero delle Immagini in Ciascuna Area: Rilevate Rispetto all'Optimum Previsto*

Nome dell'immagine: *CUR

Numero totale di cerchi-immagine: 199

A = "Alto"
B = "Basso"

AREA Numero e Nome	LIVELLO DI DOMINANZA			TOTALI NELL'AREA	
	Dominante	Medio	Sottomesso	Rilevati	Previsti
1 Massima Efficacia del Teamwork	8 B	20 B	12 A	40 B	92
2 Teamwork più Amichevole	5 B	5 B	3	13 B	42
3 Teamwork più Conservatore	5 B	19	15 A	39	44
4 Centratura sul Gruppo	1	1	0	2	4
5 Centratura sull'Autorità	2	5 A	12 A	19 A	4
6 Area di Fluttuazione	5	18 A	23 A	46 A	13
7 Frangia Libertaria	0	0	1 A	1 A	0
8 Frangia Individualistica	2 A	6 A	10 A	18 A	0
9 Opposizione al Gruppo	3 A	4 A	4 A	11 A	0
10 Opposizione all'Autorità	0	2 A	0	2 A	0
11 Opposizione Radicale	0	4 A	4 A	8 A	0
Totali Rilevati:	31 B	84	84 A	199	
Norme Previste:	106	83	11		

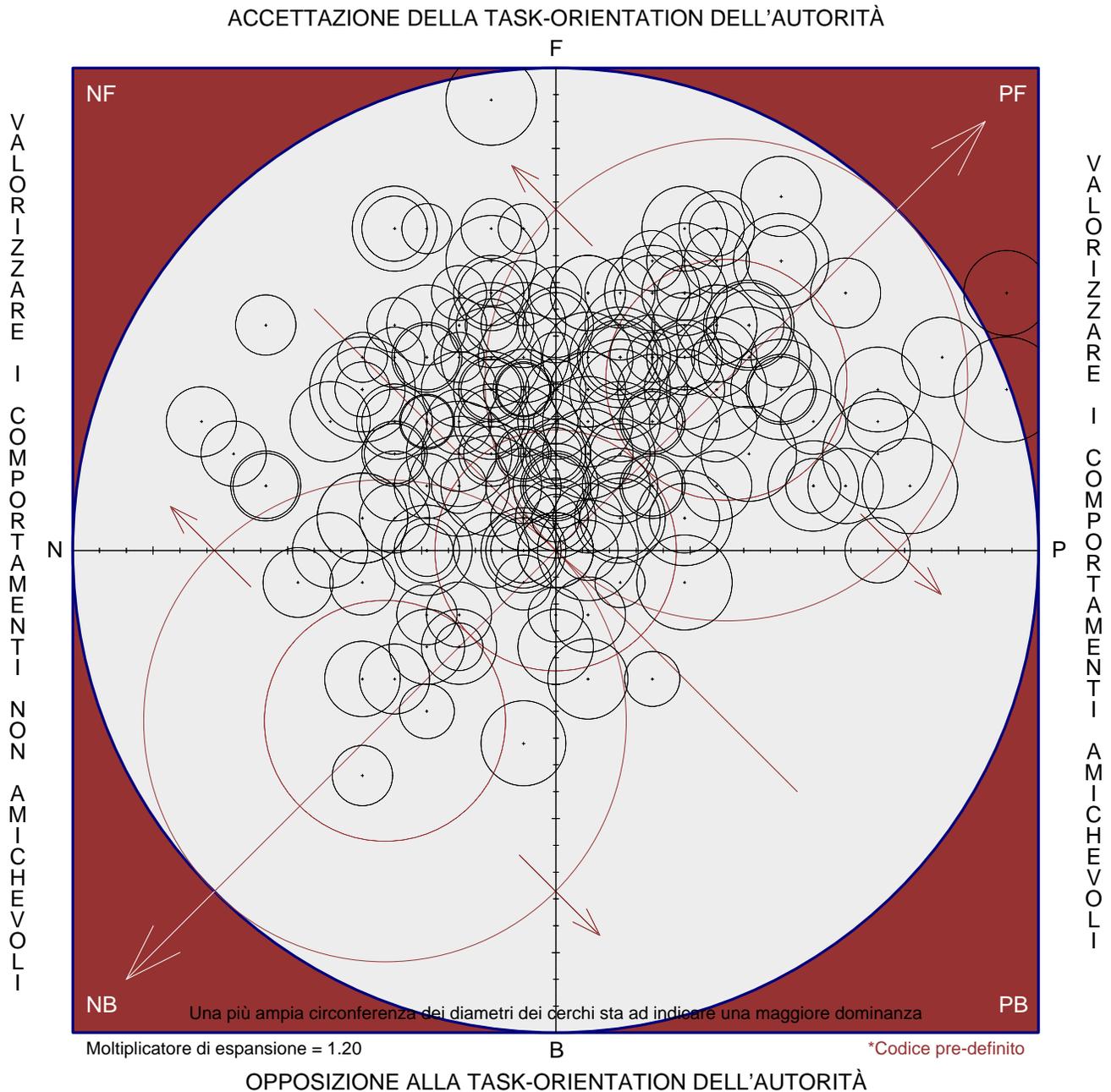
* La norma, o numero *previsto*, per ogni casella della tavola è stata calcolata in quanto percentuale derivata dal N totale di un ampio campione normativo. Per una comparazione più facile con i numeri grezzi dell'attuale set di dati che sono stati *rilevati*, ogni percentuale è stata applicata al N totale dei dati qui raccolti per ottenere un numero grezzo *previsto* per la casella. La comparazione del *rilevato* con il *previsto* permette un giudizio statistico del numero *rilevato* come *alto* (A), *basso* (B), o *normale*. Le caselle che sono *alte* o *basse* sono marcate A o B. In ogni caso i numeri relativi alla *norma* sono illustrati sulla tavola solo per quelle caselle che riflettono il TOTALE NELL'AREA.

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

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, la cultura della vostra organizzazione?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

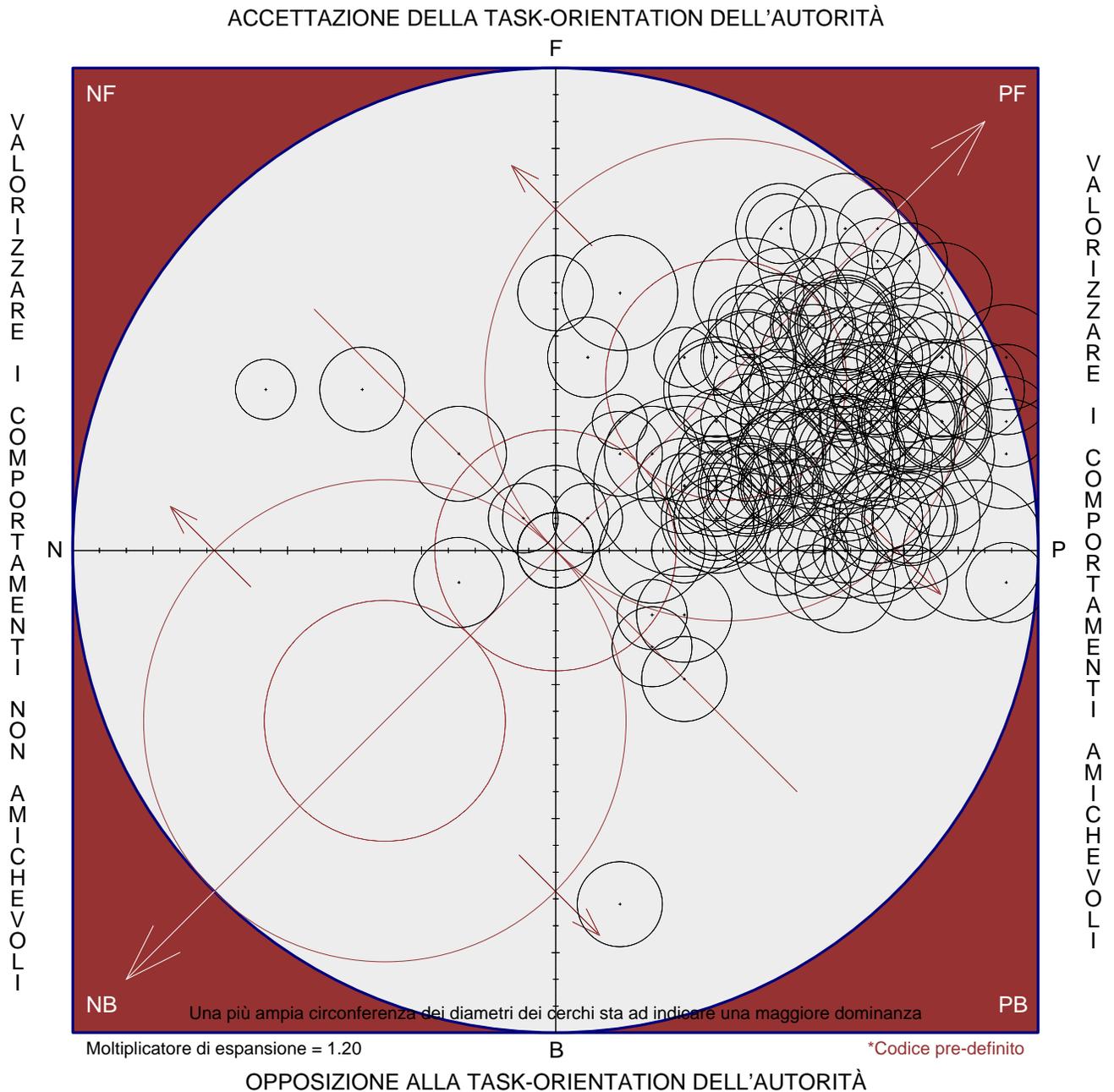


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *FUT

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, *in futuro*, all'interno della vostra organizzazione per renderla più efficace?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

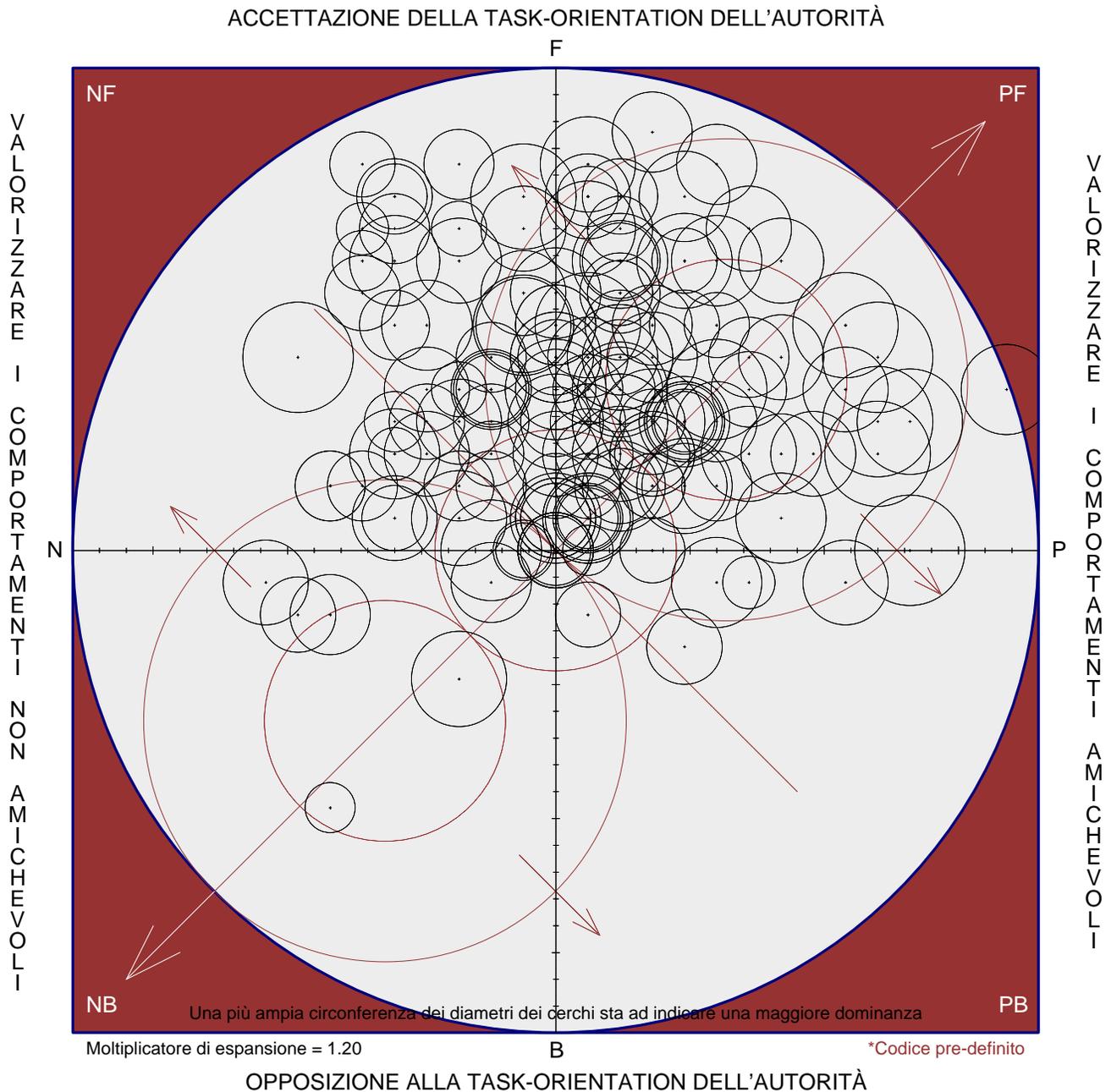


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo
Valori Individuali e Organizzativi
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: *REW

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali sono oggi i valori, esplicitati nei comportamenti, per i quali i componenti della vostra organizzazione sono di fatto premiati?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
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: *CXP

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali sono i valori che pensate che i vostri clienti o fornitori descriverebbero come rappresentativi del comportamento della vostra organizzazione nei loro confronti?**

Rapporto proveniente da tutte le valutazioni
Organizational Development—Organizational Culture Survey
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

