

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

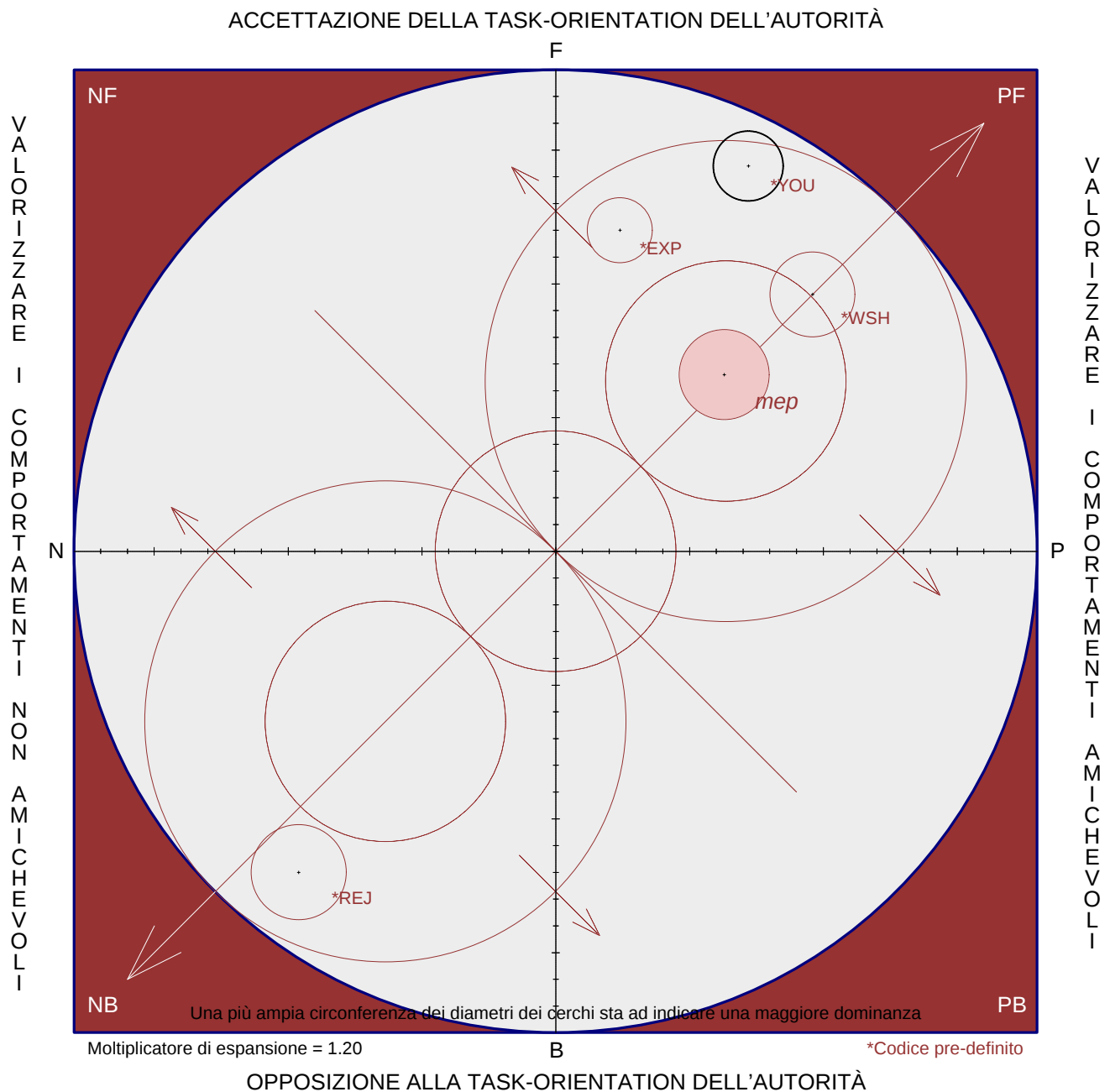
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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	*REJ	4.0	U	9.6	N	12.0	B
	*WSH	2.0	U	9.6	P	9.6	F
	*EXP	2.0	D	2.4	P	12.0	F
Immagini delle Persone	*YOU	1.0	D	7.2	P	14.4	F

***Codice pre-definito**

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

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

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

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

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

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

Immagini dei Concetti Effettuate da: YOU

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

Immagine di: *REJ

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Durezza, individualismo, resistenza all'autorità.*

Questi valori si traducono spesso in attacchi autentici o simbolici, volti a ridicolizzare la dipendenza sottomessa e la convenzionalità da parte di altri componenti del gruppo. Possono esserci costanti tentativi di far apparire se stessi come individui affascinanti, capaci di sorprendere fino all'eccesso, disinibiti, spettacolari

e misteriosi—tutti comportamenti volti ad attrarre l'attenzione e l'ammirazione attraverso manierismi, abbigliamenti o linguaggi stravaganti ed egocentrici. L'implicazione insita in un simile atteggiamento è che gli altri membri del gruppo, o per lo meno alcuni di essi, sono individui incolori, "smidollati" senza spina dorsale.

Un tema ricorrente in queste situazioni sembra essere quello di voler dimostrare il proprio potere e la propria indipendenza, asserendo che l'autorità stabilita non può esercitare alcun controllo su di loro, che i facenti parte della classe dirigente sono degli inefficienti - incapaci di punire i comportamenti devianti, incapaci di difendere se stessi, incapaci di proteggere i membri del gruppo che sono sottomessi e dipendenti da loro. A volte, per rafforzare questo ritratto, si fa appello a valori rivoluzionari o eretici sia politici o sociali che religiosi. Il "ribelle" o la "ribelle" si presenta implicitamente come un leader migliore, e va alla ricerca di proseliti sottomessi che possono facilmente essere altri elementi emarginati dal gruppo principale.

Immagine di: *WSH

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: *EXP

Descrizione Generale

Nella visione del partecipante, i valori più caratteristici sembrano essere: *Obbedienza alle gerarchie, rispetto delle autorità, dedizione, fedeltà, lealtà.*

Gli individui facenti parte del gruppo che attribuisce un'enfasi eccessiva a questi valori, possono apparire dotati di poca personalità e sottomessi. Essi reprimono in loro stessi sia i sentimenti positivi sia quelli negativi. Può trasparire una totale mancanza di senso dell'humour, un atteggiamento impersonale e neutro nei confronti degli altri membri del gruppo, e una grande cautela sia a livello verbale sia nell'espletamento delle proprie mansioni. Restano silenziosi per la maggior parte del tempo e generalmente scelgono di lavorare sodo e in maniera "obbediente".

Immagini delle Persone Effettuate da: YOU

Immagine di: *YOU

Descrizione Generale

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

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

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

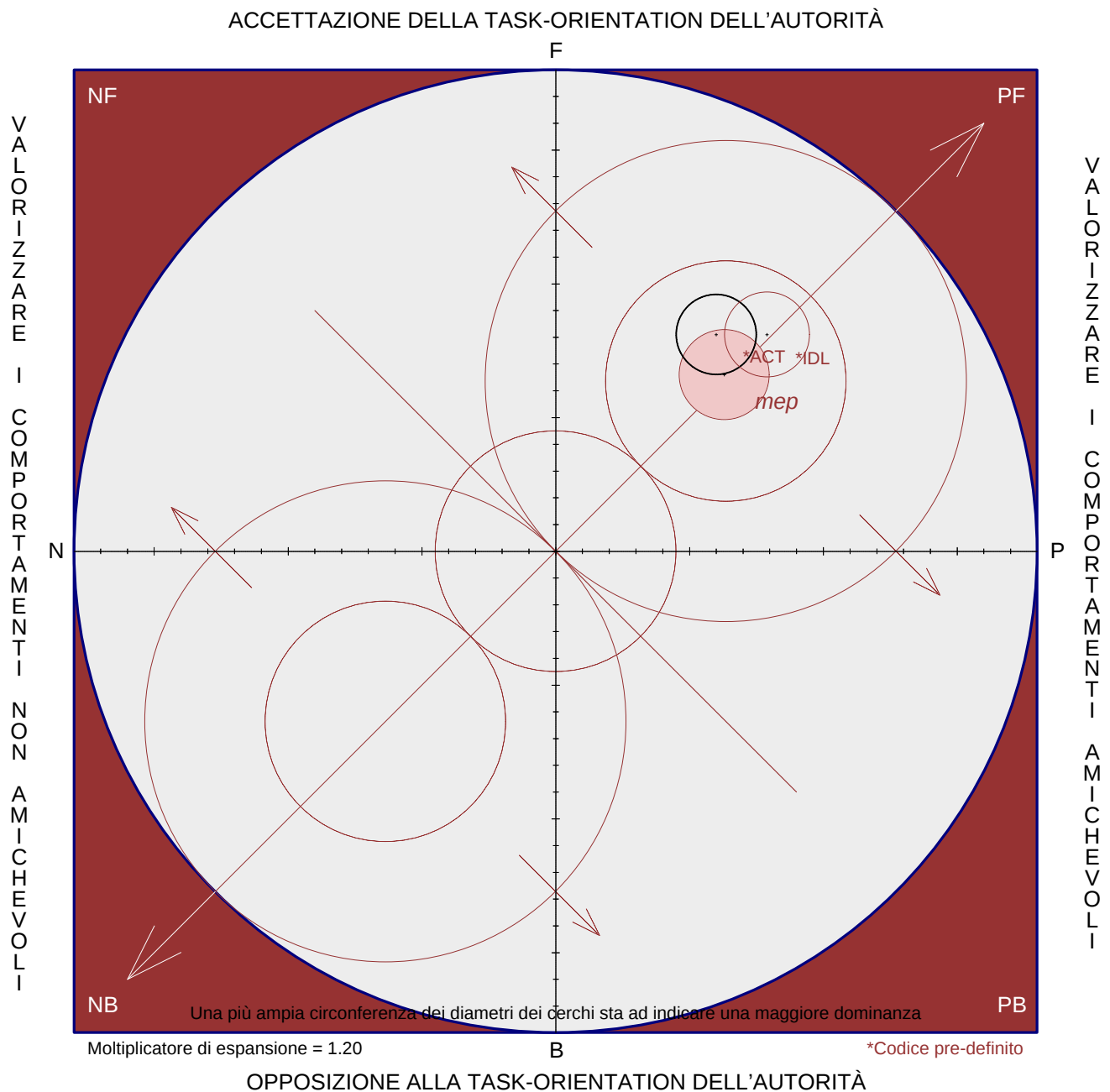
Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

	Posizione Finale dell'Immagine					
	Codice					
Immagini dei Concetti	*IDL	1.6	U	7.9	P	8.2 F
Immagini delle Persone	*ACT	1.2	U	6.0	P	8.2 F

*Codice pre-definito

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004



Rapporto Bales

Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

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

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

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

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

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

Immagini dei Concetti Effettuate da: Membri del Vostro Gruppo

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

Immagine di: *IDL

Descrizione Generale

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

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.

Immagini delle Persone Effettuate da: Membri del Vostro Gruppo

Immagine di: *ACT

Descrizione Generale

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

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.

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

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

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

Rapporto preparato per: Pat Sample

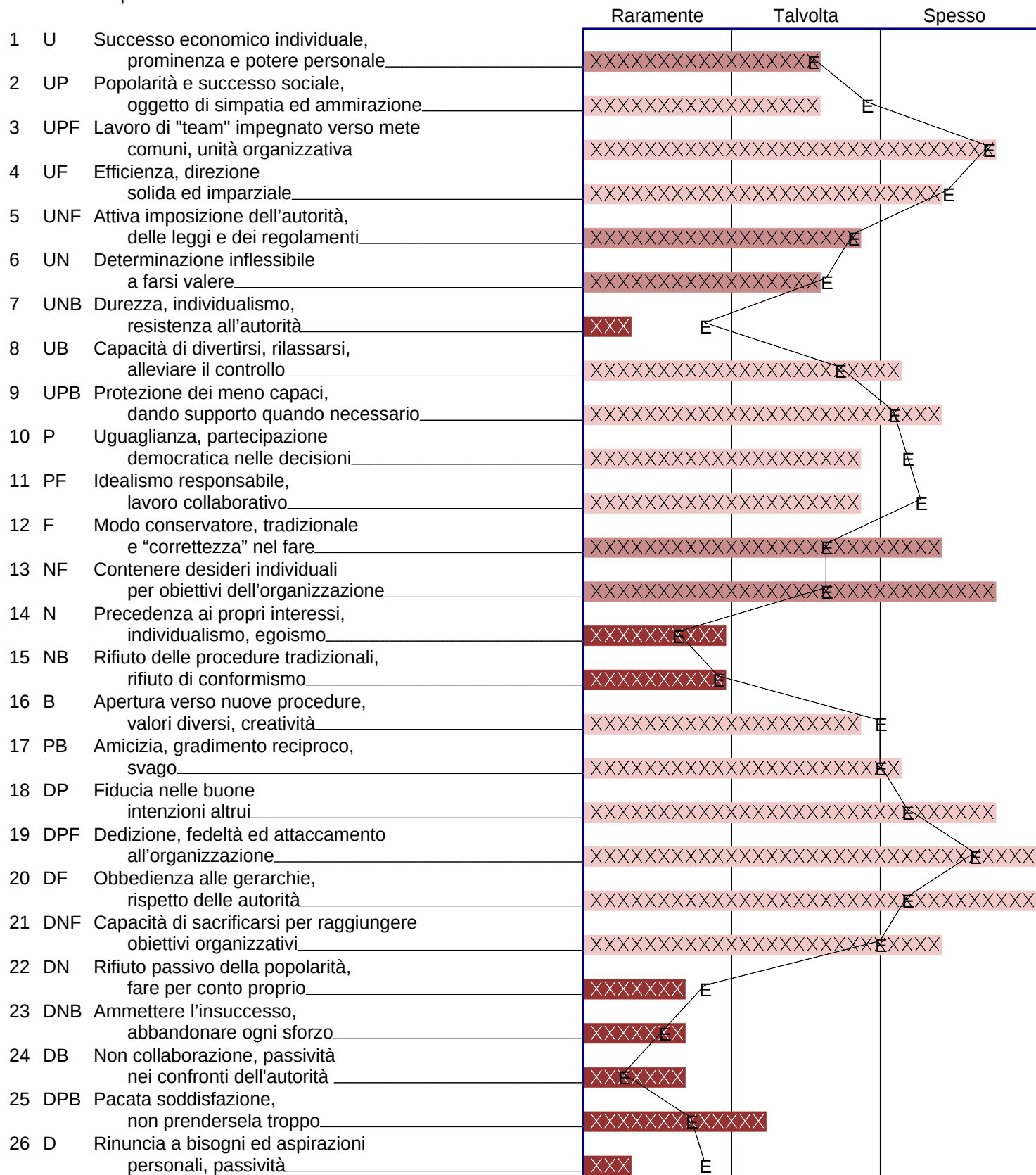
Tipo: PF

Posizione Finale: 1.2U 6.0P 8.2F

Risposte: 5

La barra delle X = Valutazione media per ogni voce

E = Posizione di massima efficacia per il lavoro in Team



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

Sommario del Grafico a Barre su: *ACT

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

Gli Item del Grafico a Barre

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

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

(= in norma; + sovrastimato; - sottostimato)

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

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

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

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

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

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

Il Rapporto Bales del Grafico a Barre su: *ACT

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

Valori che Contribuiscono ad un Efficace Lavoro in Team

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

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

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.

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

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

quotidiana, mentre tutti i membri sono insieme.

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

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

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.

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.

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 attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

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:

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.

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

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

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

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

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

11 PF Idealismo responsabile, lavoro collaborativo (sottostimato)

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

Se questo insieme di valori è poco sentito nel gruppo, potrebbe essere utile esaminare attentamente se l'idealismo responsabile ed il lavoro collaborativo sono adeguatamente ricompensati nel gruppo. La collaborazione non attrae chi si sente "co-optato" in un'iniziativa che va soprattutto a beneficio di altri. In altre parole, senza una distribuzione veramente "imparziale" delle ricompense, questo gruppo di valori è irrealistico e non riesce a dare un aiuto sostanziale. Anche le Vostre idee su cosa sia giusto o meno mettere in pratica, potrebbero essere, in qualche modo, poco realistiche o prevenute.

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

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

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

Valori Che Possono a Volte Essere Necessari, ma Potenzialmente Rischiosi

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

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

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

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

Se sul Vostro grafico a barre entrambe le serie di valori sono molto alte, potrebbe essere perché ritenete che ci sia una potenziale polarizzazione nel gruppo; se il gruppo si polarizza su questo problema, Voi dovete comprendere entrambi i fronti del combattimento. Se gli altri membri del gruppo ritengono che Voi sovrastimate un atteggiamento molto conservatore e sottostimate i cambiamenti, potrebbe essere perché, a causa di uno stato d'ansia, 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 attualmente, attraverso il suo comportamento, la persona a cui state pensando?**

Valori Che Quasi Sempre Interferiscono con il Lavoro in Team

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

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

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: *IDL

Rapporto preparato per: Pat Sample
Leadership Development—Your Leadership Profile
Presentato da: SYMLOG Consulting Group
December 20, 2004

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

Rapporto preparato per: Pat Sample

Tipo: PF
Risposte: 5

Posizione Finale: 1.6U 7.9P 8.2F

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

