

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

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

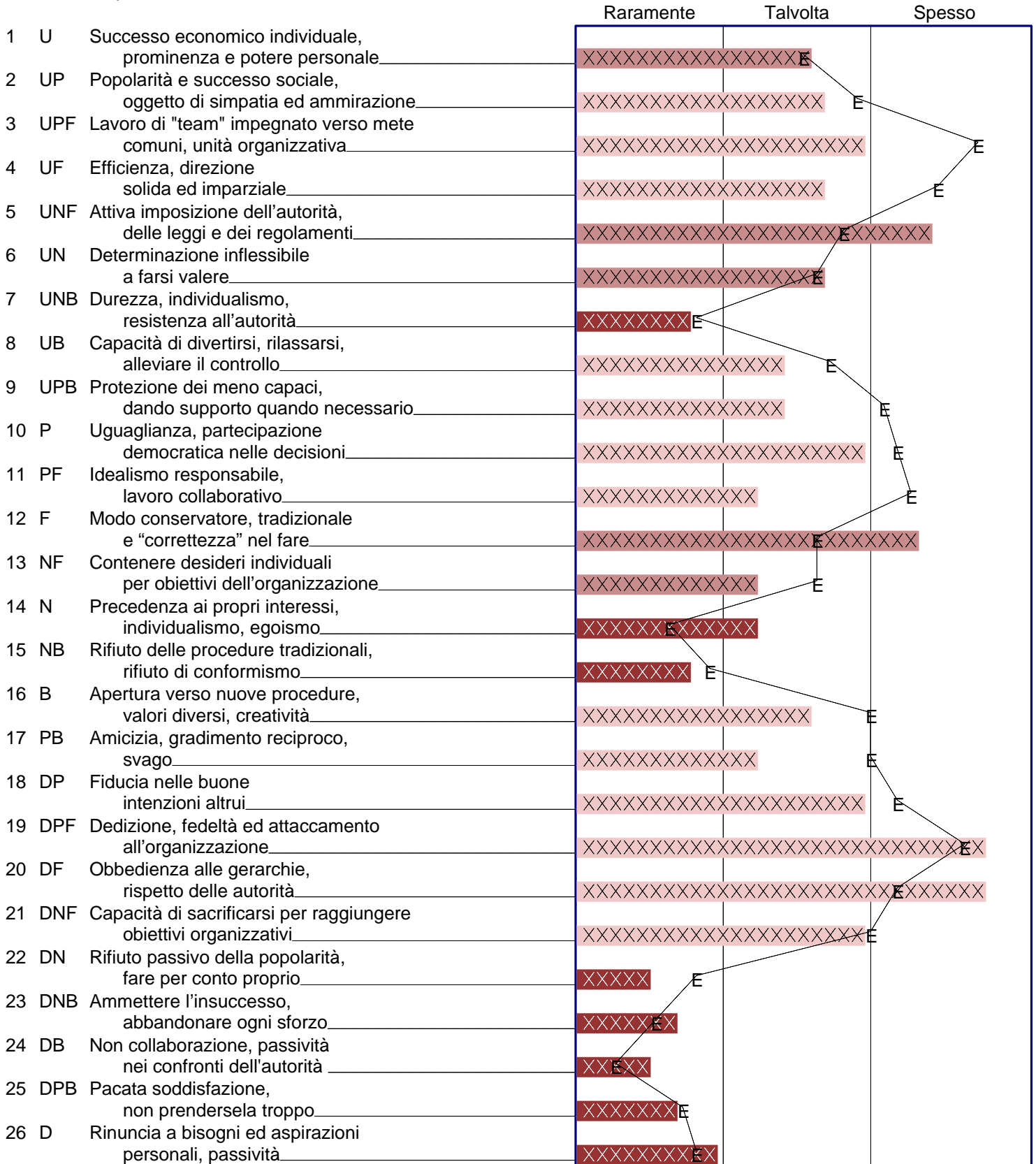
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* e un *Rapporto Bales*. Il *Rapporto Bales* è un'analisi estesa che compara i risultati di questo grafico a barre con le norme derivate dalla ricerca.

**Rapporto preparato per: Sample Group 1**

Tipo: F  
 Risposte: 10

Posizione Finale: 1.3U 2.9P 7.6F

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, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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

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

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

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

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

Il Vostro gruppo o organizzazione tende a dare mediamente un'importanza ottimale a questi valori. La simpatia reciproca e l'ammirazione sono le principali ed intrinseche ricompense che i membri del gruppo possono manifestarsi fra di loro. Quando lo scambio è reciproco ed uguale tra tutti potrebbe rafforzare molto la solidarietà del gruppo. Quando le ricompense sono date per una task performance efficace, questa combinazione di valori è ideale per un teamwork efficace.

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

Il Vostro gruppo o organizzazione è fortunato, in quanto riesce a rilassarsi e ad avere dei momenti di recupero dopo un periodo intenso di lavoro. Non esiste gruppo che non abbia bisogno di questa capacità, ma non tutti riescono a promuoverla.

La ricerca di soluzioni pratiche ai problemi ed il lavoro stesso creano inevitabilmente delle tensioni interpersonali e delle tensioni emotive. Il rilassamento da queste tensioni richiede un momentaneo distacco dal task, per permettere al team di ritrovare la giusta prospettiva, di distribuire le ricompense interpersonali e di ricostruire la propria solidarietà per affrontare nuovamente gli sforzi del task.

Il Vostro gruppo o organizzazione è apparentemente in grado di percorrere tutte queste fasi nell'ambito della sua interazione quotidiana mentre i membri sono insieme. Questo processo rappresenta il normale metabolismo delle emozioni all'interno di gruppi sani.

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

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

Non è facile semplicemente "decidere" di avere fiducia in altre persone, in un team, in un'organizzazione o un gruppo. Questo dipende se i membri del gruppo riescono a dimostrare di essere degni di fiducia tra di loro. Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere questa qualità fondamentale che è indispensabile per la solidarietà del team. Forse i membri del gruppo non ne parlano molto, ma ci sono delle indicazioni che questo valore è presente ed apprezzato come fondamentale.

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

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

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

La disponibilità a sacrificare i propri interessi in momenti di stress eccezionali per l'organizzazione o per il team è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace, anche se le richieste sono eccessive e non sempre costanti nel tempo e in tutte le situazioni. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e questa non dovrebbe sostituire né una buona guida né un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse.

La cultura attuale del Vostro gruppo o organizzazione sembra avere un livello ottimale nella capacità di sacrificarsi. Potrebbe anche significare che la buona volontà dei membri del gruppo non è stata sfruttata troppo, né si è ancora logorata.

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

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

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

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

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

### 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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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.

#### **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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

### **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?

### **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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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

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

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

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

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

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

### 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:**

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

Probabilmente nessuna organizzazione o gruppo centrato sul task funziona in modo armonico in diverse situazioni senza che ci siano mai urgenze o momenti di stress. In questi casi le persone sono inevitabilmente sottoposte a pressioni e a degli sforzi straordinari. Nei gruppi di teamwork efficace ci sono molte ricompense e soddisfazioni derivanti dall'appartenenza al gruppo al punto che un periodo di sacrifici temporanei riesce ad essere accettato senza causare conflitti. Se non c'è questa disponibilità, è probabile che il tipo di ricompense derivanti dall'appartenenza al gruppo sia troppo basso e questo problema dovrebbe essere affrontato in quanto tale.

Per un gruppo o per tutta l'organizzazione è pericoloso dipendere per lunghi periodi dal sacrificio dei desideri individuali, poiché, nonostante una grande volontà iniziale, la qualità della vita ed il tipo di ricompense per l'appartenenza al gruppo potrebbero venir intaccati a tal punto, da provocare un rifiuto a qualsiasi ulteriore sacrificio. In questa situazione il risultato è una mancanza di disponibilità a limitare i desideri individuali.

La cura generale, se ne esiste una, potrebbe essere il miglioramento della situazione generale del gruppo o dell'organizzazione.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

## 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.

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

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

**Rapporto preparato per: Sample Group 2**

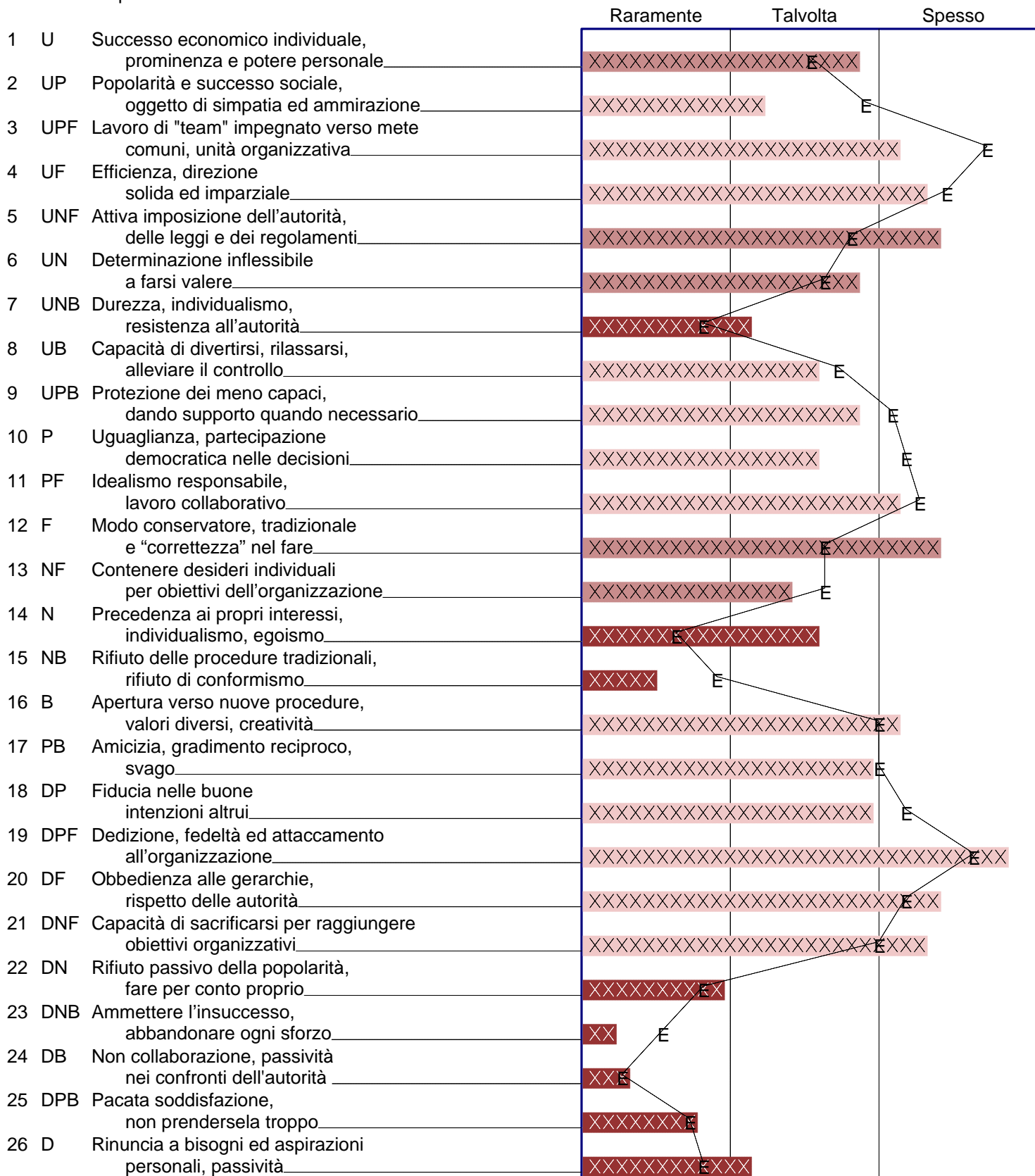
Tipo: PF

Posizione Finale: 2.2U 3.5P 8.0F

Risposte: 10

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, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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:**

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

I membri del Vostro gruppo o organizzazione sembrano mediamente indicare 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 si tende a dare troppa poca importanza ad essi sia la solidarietà del team che la realizzazione del task potrebbero risentirne. Questi valori potrebbero, probabilmente, avere degli ottimi effetti su un buon management, se il Vostro gruppo dà molta importanza all'uguaglianza e al comportamento amichevole.

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

Il Vostro gruppo o organizzazione è fortunato, in quanto riesce a rilassarsi e ad avere dei momenti di recupero dopo un periodo intenso di lavoro. Non esiste gruppo che non abbia bisogno di questa capacità, ma non tutti riescono a promuoverla.

La ricerca di soluzioni pratiche ai problemi ed il lavoro stesso creano inevitabilmente delle tensioni interpersonali e delle tensioni emotive. Il rilassamento da queste tensioni richiede un momentaneo distacco dal task, per permettere al team di ritrovare la giusta prospettiva, di distribuire le ricompense interpersonali e di ricostruire la propria solidarietà per affrontare nuovamente gli sforzi del task.

Il Vostro gruppo o organizzazione è apparentemente in grado di percorrere tutte queste fasi nell'ambito della sua interazione quotidiana mentre i membri sono insieme. Questo processo rappresenta il normale metabolismo delle emozioni all'interno di gruppi sani.

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

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra essere tra quelli sani e realistici in termini di supporto reciproco. Tutti i gruppi hanno delle informazioni sui nuovi membri che dovrebbero essere inseriti nel gruppo e formati per arrivare ad un buon livello di integrazione con gli altri. Tutte le persone hanno dei periodi in cui non sono nella loro forma migliore ed hanno bisogno di un po' di supporto o di particolare attenzione. Il livello di questi bisogni può variare molto nel tempo, da persona a persona, secondo i gruppi, le situazioni e le organizzazioni. Rimane però di fondamentale importanza il valore dato in generale al riconoscimento di questi bisogni e al fatto di farsene carico realisticamente, come il Vostro gruppo o organizzazione sta apparentemente facendo.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

Difficilmente si può dare troppa importanza a questo insieme di valori così fondamentali per il teamwork. Questi valori sono un supporto valido per tutti gli altri valori di teamwork e sono proprio al centro della nicchia dei valori indispensabili. Sono inoltre strategicamente utili per un'efficace mediazione di altri valori altrimenti in conflitto, in particolare l'endemico conflitto tra valori più liberali e quelli più conservatori. Questi valori non presentano alcuna controindicazione, ma al contrario la loro mancanza è molto difficile da compensare. Il Vostro gruppo sembra avere un ottimo livello di questo insieme di valori e questo costituisce un'importante risorsa.

### **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.

### **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? Il raggiungimento del giusto equilibrio tra questi valori ed i valori più task-oriented, è un problema per la maggior parte dei teams, gruppi ed organizzazioni. Spesso nei gruppi business-oriented i valori del task (quelli che si trovano soprattutto nella direzione F) tendono a divenire predominanti (a spese di quelli nella direzione P) e il teamwork ne risente.

Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere 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. È importante enfatizzare il bisogno di un equilibrio nel tempo, dal momento che tutti i gruppi tendono ad avere la tendenza endemica di fluttuare avanti e indietro e avanti e indietro tra queste due enfasi ed è possibile che ci sia un pericolo di bloccarsi in una o un'altra situazione di disequilibrio.

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

Non è facile semplicemente "decidere" di avere fiducia in altre persone, in un team, in un'organizzazione o un gruppo. Questo dipende se i membri del gruppo riescono a dimostrare di essere degni di fiducia tra di loro. Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere questa qualità fondamentale che è indispensabile per la solidarietà del team. Forse i membri del gruppo non ne parlano molto, ma ci sono delle indicazioni che questo valore è presente ed apprezzato come fondamentale.

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

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



Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

accettare anche sforzi notevoli.

## **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.

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

La disponibilità a sacrificare i propri interessi in momenti di stress eccezionali per l'organizzazione o per il team è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace, anche se le richieste sono eccessive e non sempre costanti nel tempo e in tutte le situazioni. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e questa non dovrebbe sostituire né una buona guida né un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse.

La cultura attuale del Vostro gruppo o organizzazione sembra avere un livello ottimale nella capacità di sacrificarsi. Potrebbe anche significare che la buona volontà dei membri del gruppo non è stata sfruttata troppo, né si è ancora logorata.

**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 di accettazione, riconoscimento e ammirazione.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

### **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.

### **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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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

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

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

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

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

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

### 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:**

### nessuna voce.

Il Vostro gruppo o organizzazione non corre il rischio di dare insufficiente importanza a nessuno di quei valori che possono a volte essere necessari, ma potenzialmente rischiosi. Le medie comunque possono

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dà troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante esplorare questo aspetto.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

## 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.

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

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

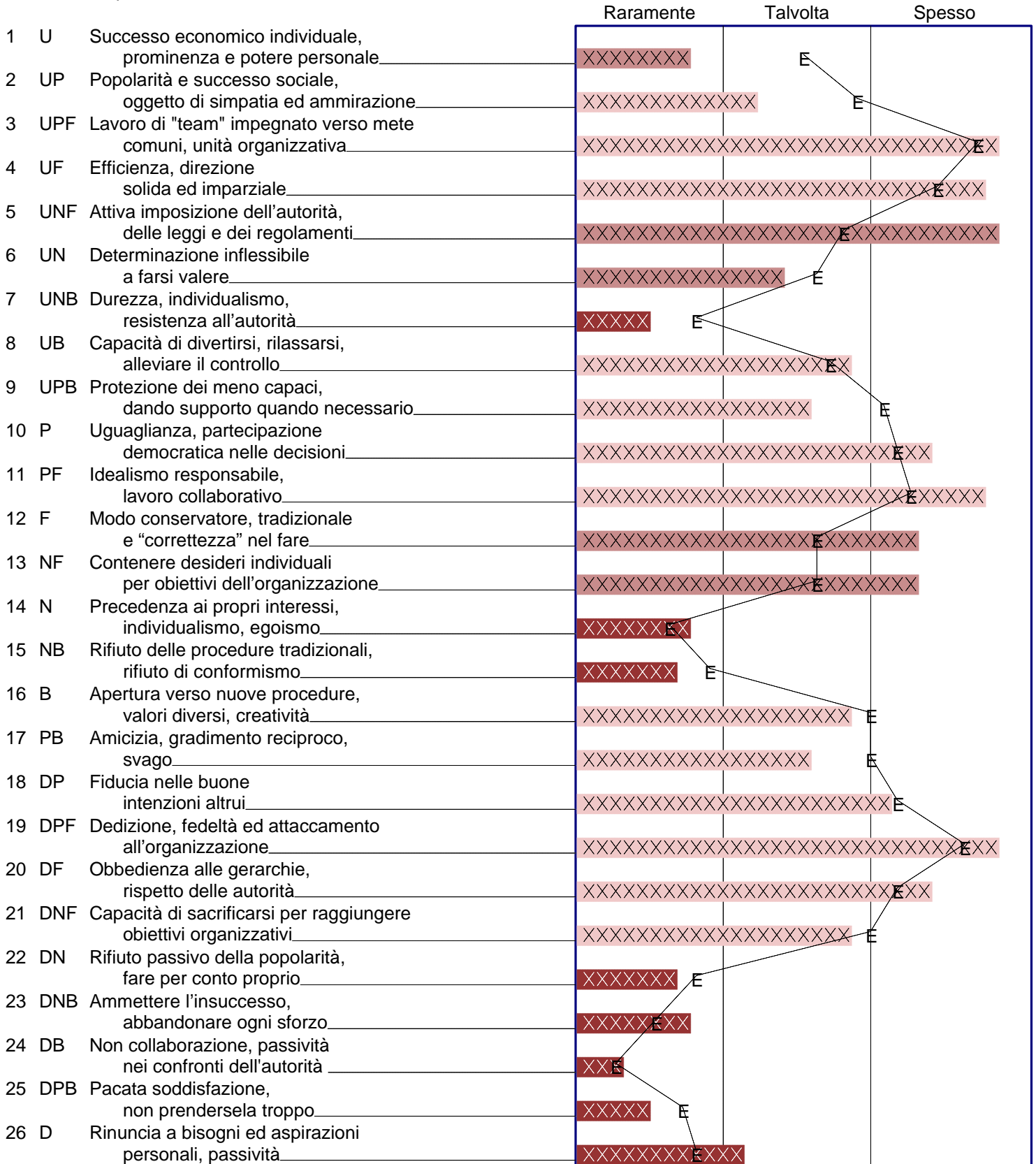
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

**Rapporto preparato per: Sample Group 1**

Tipo: PF  
 Risposte: 10

Posizione Finale: 2.1U 4.9P 10.8F

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



Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, in futuro, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

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

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: \*LPI

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
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.

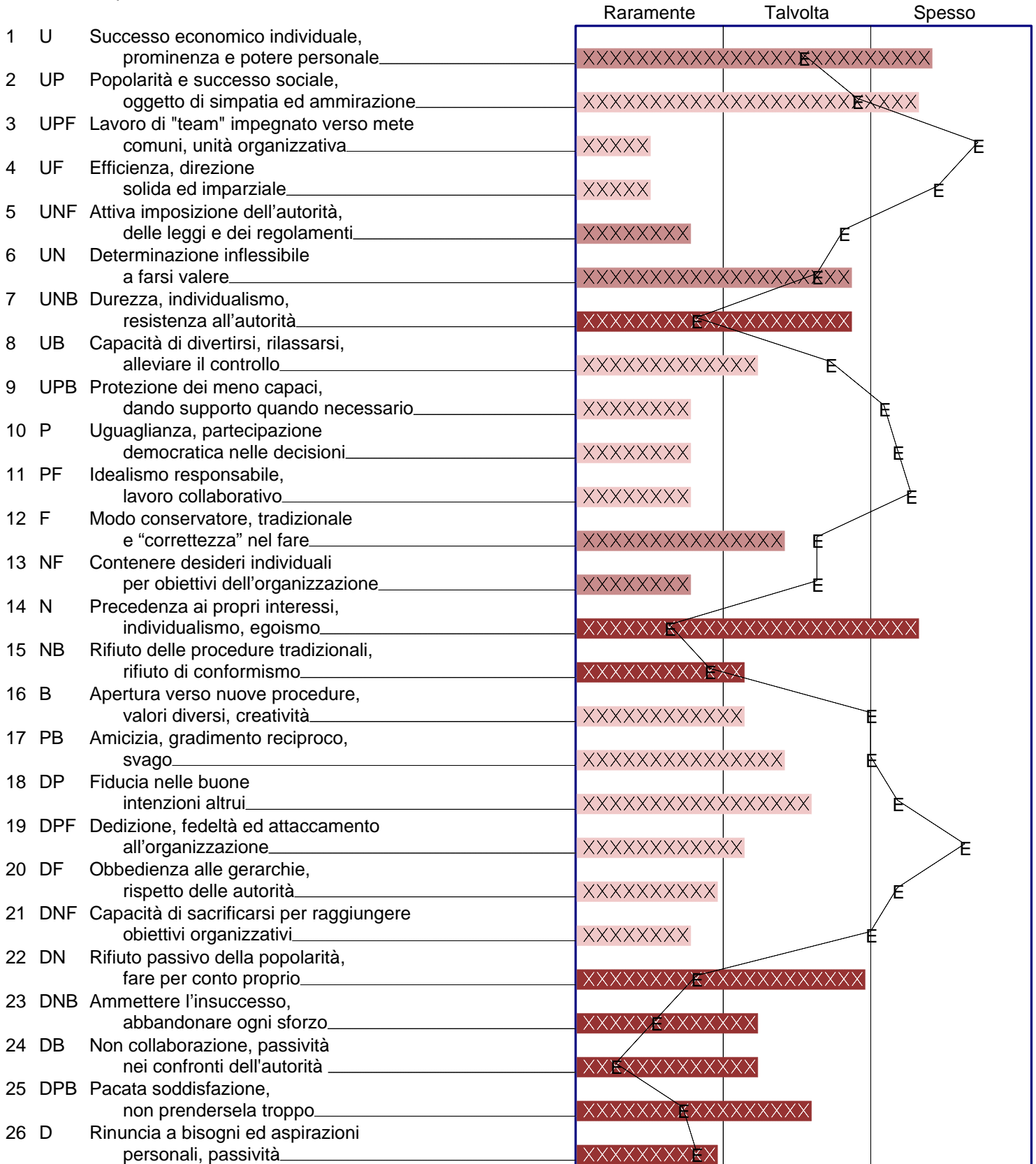
Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

**Rapporto preparato per: Sample Group 1**

Tipo: Ø  
Risposte: 10

Posizione Finale: 0.6U 1.6N 3.1B

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 nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

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

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: \*EFI

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
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.

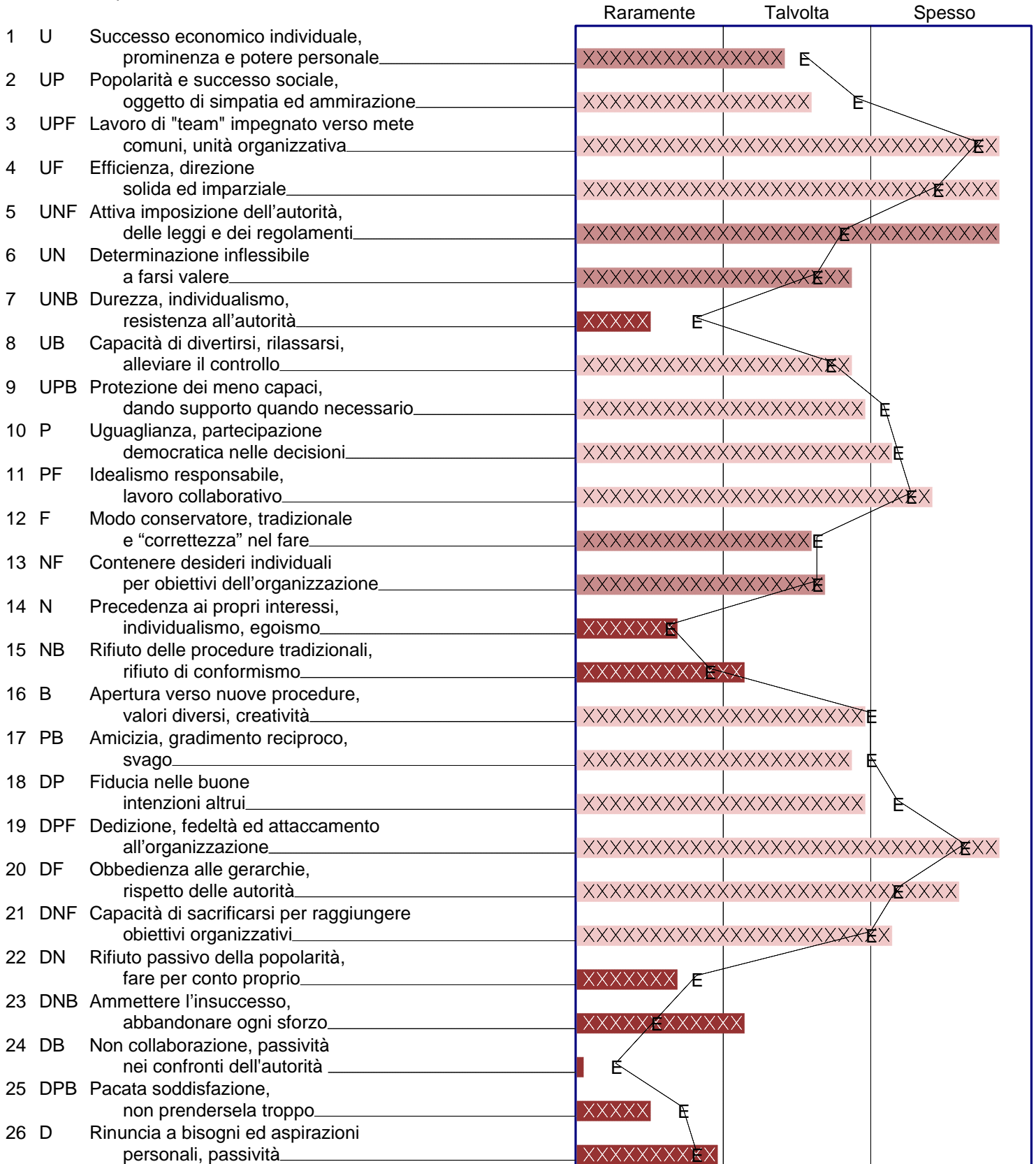
Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

**Rapporto preparato per: Sample Group 1**

Tipo: UPF  
Risposte: 10

Posizione Finale: 3.3U 4.6P 8.9F

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, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

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

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: \*FUI

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
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, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

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

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: \*LPI

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
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.

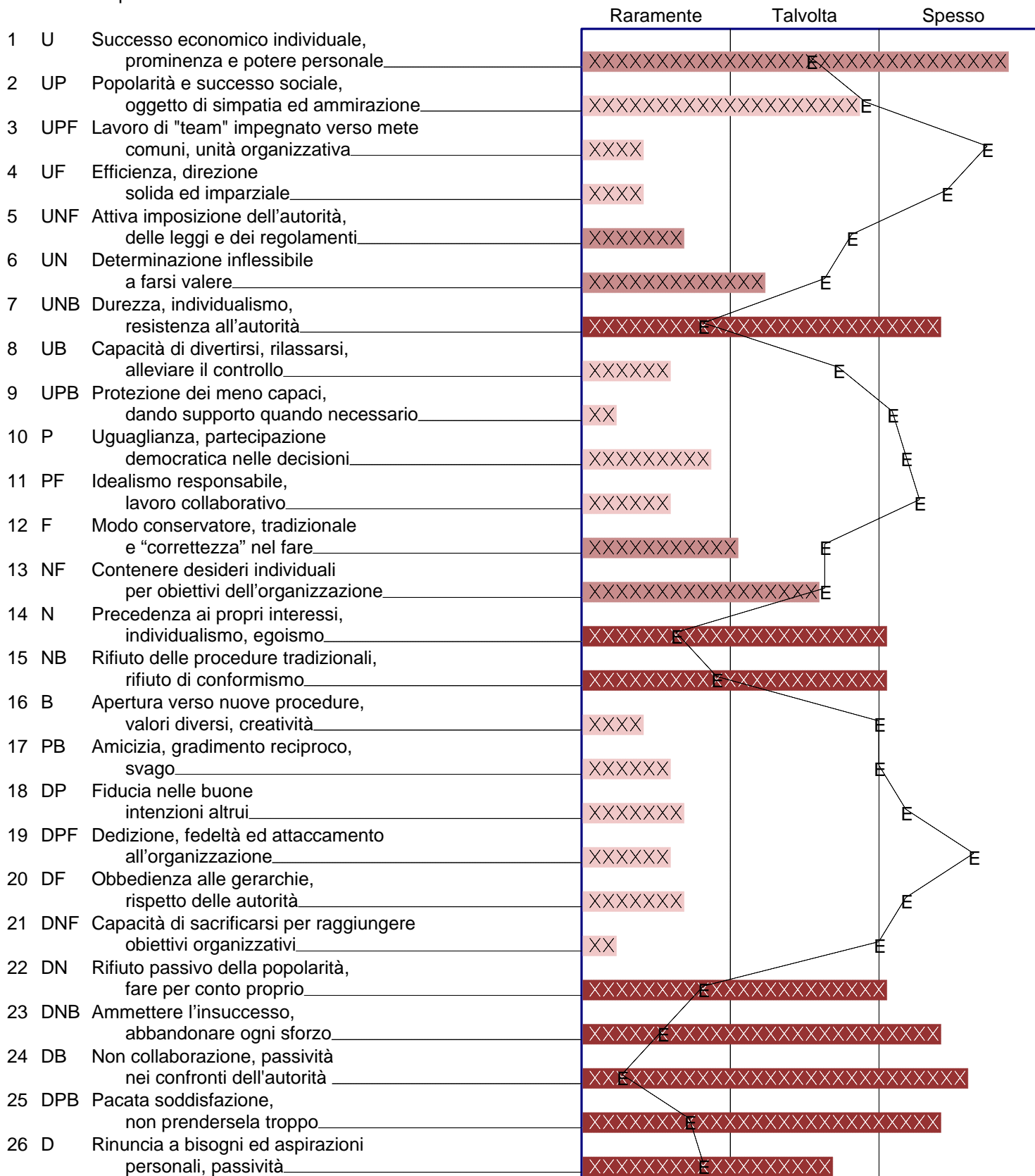
Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

**Rapporto preparato per: Sample Group 2**

Tipo: NB  
Risposte: 9

Posizione Finale: 1.8D 5.2N 5.9B

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 nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

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

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: \*EFI

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
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.

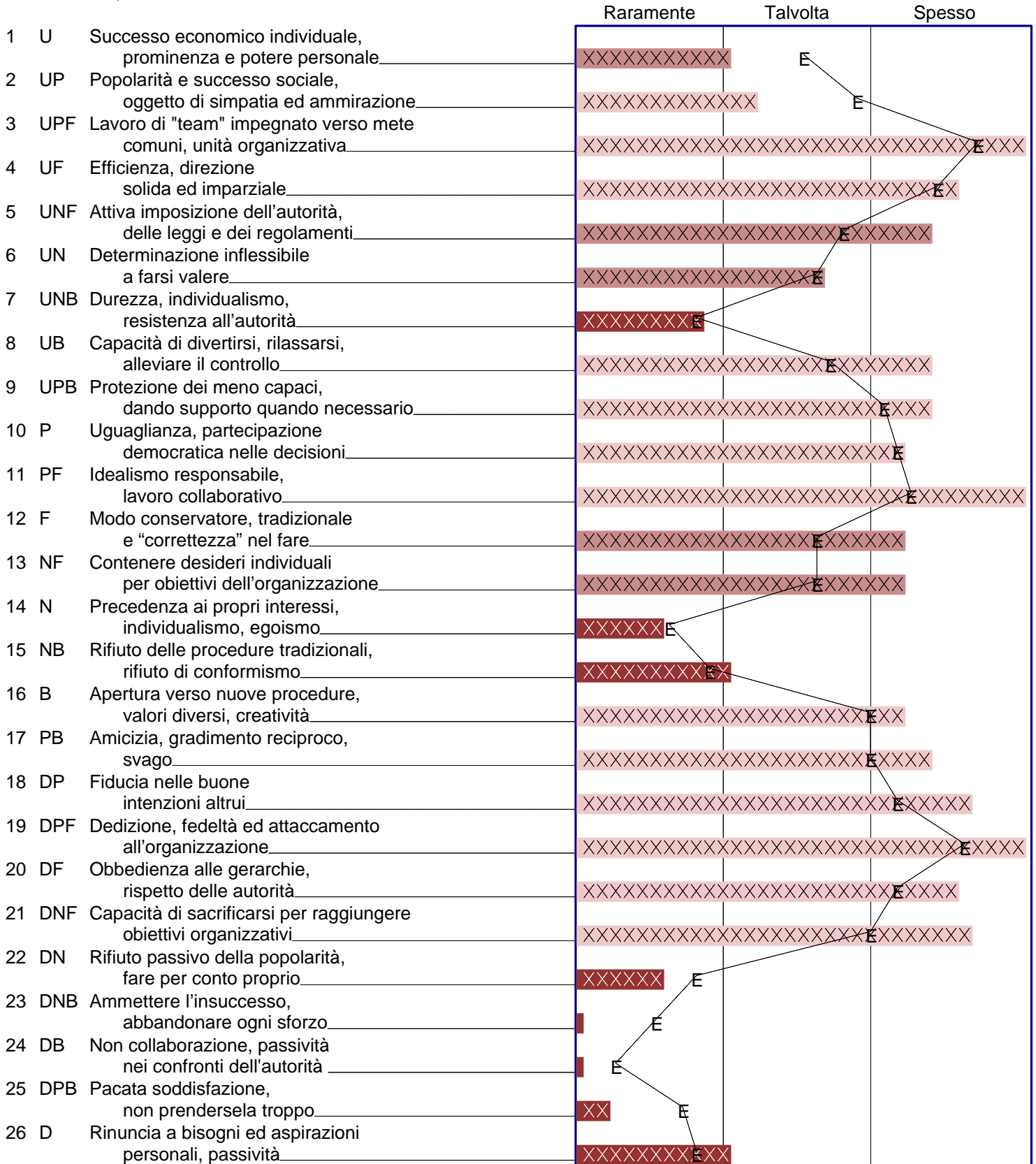
Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

**Rapporto preparato per: Sample Group 2**

Tipo: UPF  
Risposte: 9

Posizione Finale: 3.1U 6.5P 9.7F

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, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

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

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		

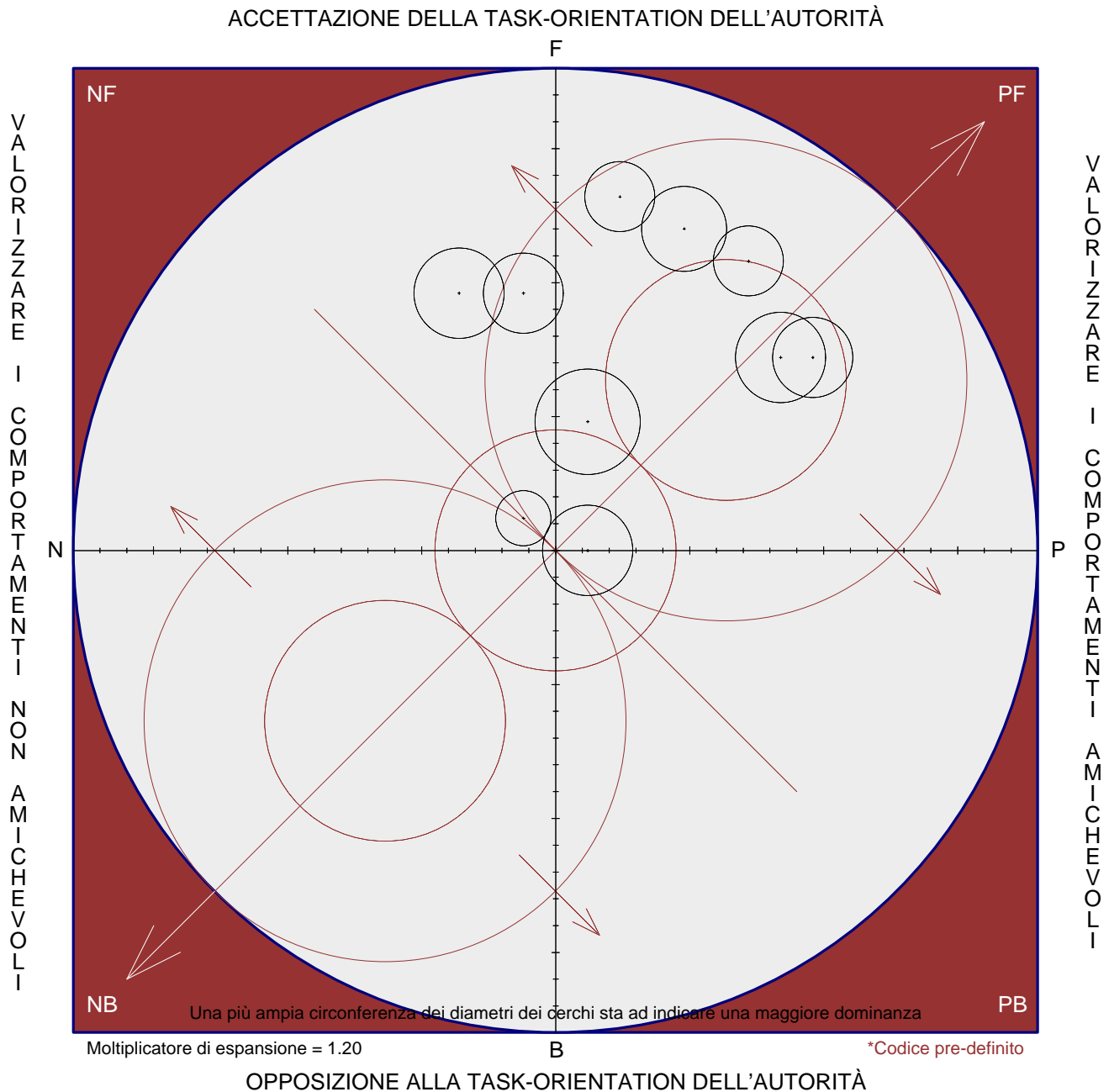
Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*CRI

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

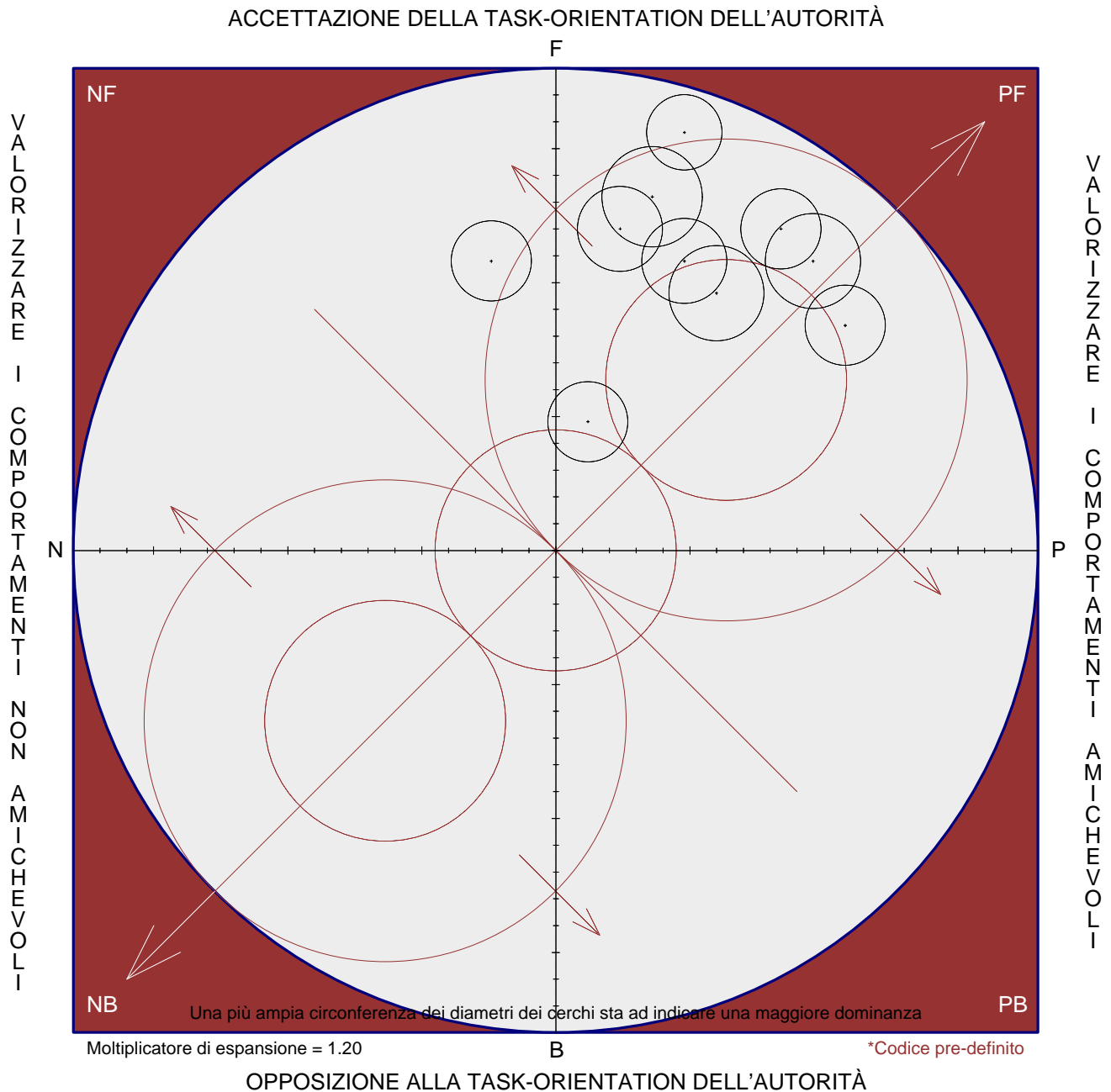


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*FUI

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, in futuro, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

Rapporto preparato per: Sample Group 1  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

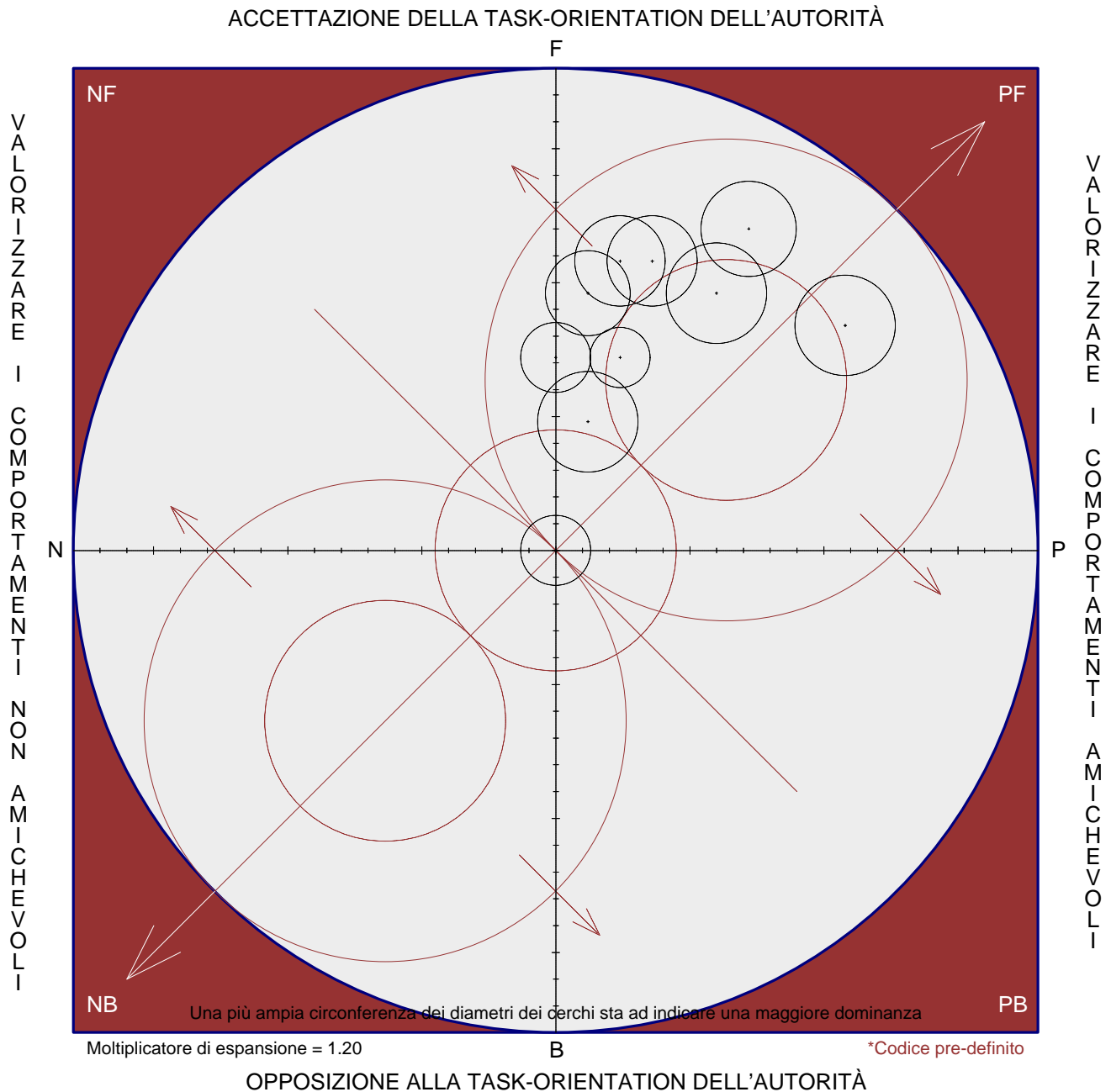


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*CRI

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
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: \*FUI

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, in futuro, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

Rapporto preparato per: Sample Group 2  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

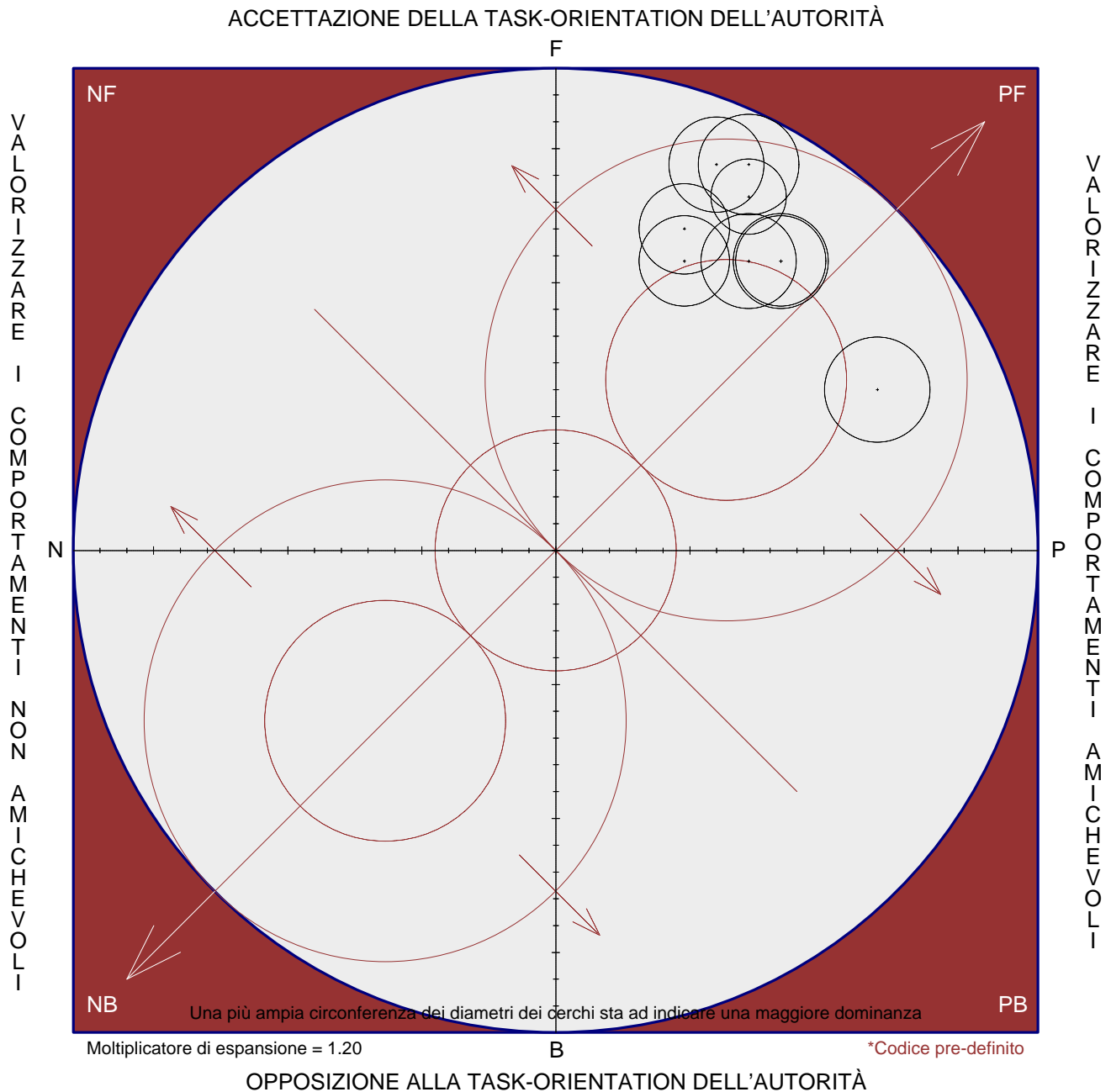


Grafico a Barre  
Valori Individuali e Organizzativi  
Basato sulla media di tutte le valutazioni effettuate su: \*CRI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

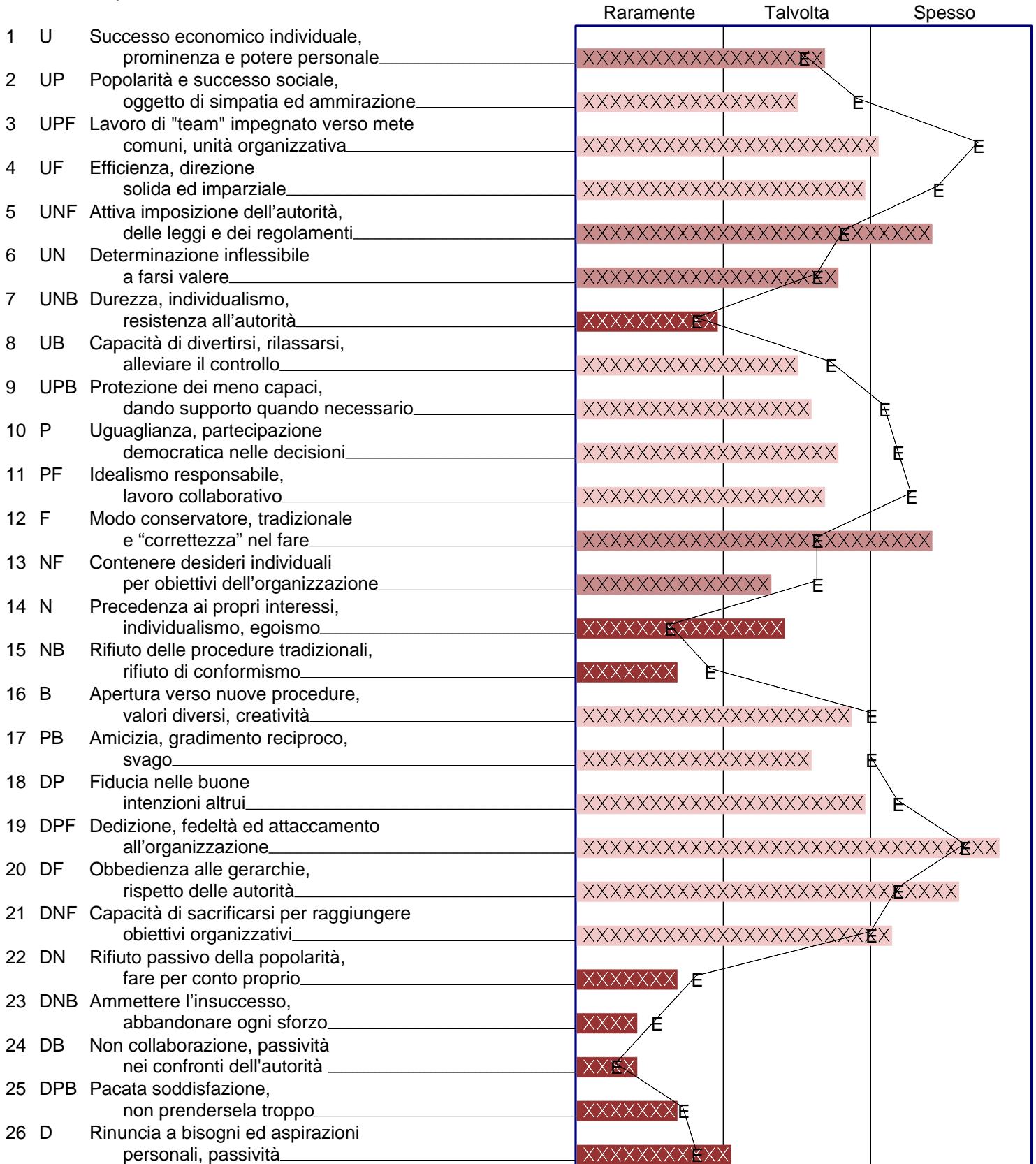


**Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati**

Tipo: F  
 Risposte: 20

Posizione Finale: 1.8U 3.2P 7.8F

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, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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:**

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

Il Vostro gruppo o organizzazione è fortunato, in quanto riesce a rilassarsi e ad avere dei momenti di recupero dopo un periodo intenso di lavoro. Non esiste gruppo che non abbia bisogno di questa capacità, ma non tutti riescono a promuoverla.

La ricerca di soluzioni pratiche ai problemi ed il lavoro stesso creano inevitabilmente delle tensioni interpersonali e delle tensioni emotive. Il rilassamento da queste tensioni richiede un momentaneo distacco dal task, per permettere al team di ritrovare la giusta prospettiva, di distribuire le ricompense interpersonali e di ricostruire la propria solidarietà per affrontare nuovamente gli sforzi del task.

Il Vostro gruppo o organizzazione è apparentemente in grado di percorrere tutte queste fasi nell'ambito della sua interazione quotidiana mentre i membri sono insieme. Questo processo rappresenta il normale metabolismo delle emozioni all'interno di gruppi sani.

#### **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.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

Non è facile semplicemente “decidere” di avere fiducia in altre persone, in un team, in un'organizzazione o un gruppo. Questo dipende se i membri del gruppo riescono a dimostrare di essere degni di fiducia tra di loro. Il Vostro gruppo o organizzazione sembra avere questa qualità fondamentale che è indispensabile per la solidarietà del team. Forse i membri del gruppo non ne parlano molto, ma ci sono delle indicazioni che questo valore è presente ed apprezzato come fondamentale.

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

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

### 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.

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

La disponibilità a sacrificare i propri interessi in momenti di stress eccezionali per l'organizzazione o per il team è la prova del fuoco della dedizione. È di grande valore per un teamwork efficace, anche se le richieste sono eccessive e non sempre costanti nel tempo e in tutte le situazioni. Bisognerebbe però ricorrere il meno possibile alla capacità di sacrificarsi e questa non dovrebbe sostituire né una buona guida né un buon management. Si tratta di un valore che rischia di promuovere una pericolosa dipendenza da scarse risorse.

La cultura attuale del Vostro gruppo o organizzazione sembra avere un livello ottimale nella capacità di sacrificarsi. Potrebbe anche significare che la buona volontà dei membri del gruppo non è stata sfruttata troppo, né si è ancora logorata.

**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:**

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

## **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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

### **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'enfaticizzazione 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, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

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

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

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

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

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

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

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

### 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:**

### nessuna voce.

Il Vostro gruppo o organizzazione non corre il rischio di dare insufficiente importanza a nessuno di quei valori che possono a volte essere necessari, ma potenzialmente rischiosi. Le medie comunque possono



Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

non illustrare completamente la situazione. È possibile che uno o più membri del gruppo percepiscano che si dà troppa importanza a certi valori e potrebbe essere interessante esplorare questo aspetto.

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

## 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.

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

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

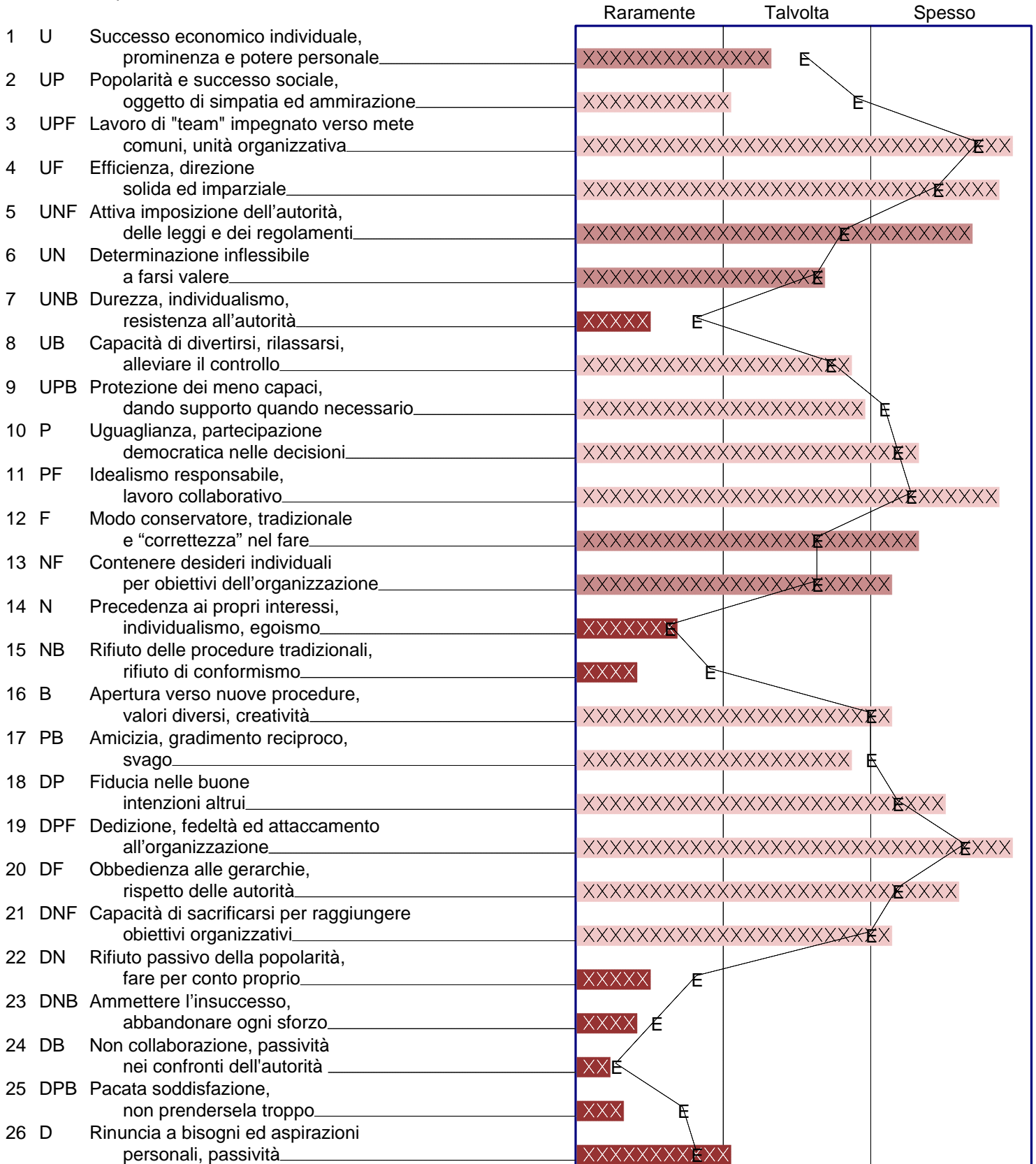
Questo Grafico a Barre è accompagnato da un *Sommario* che mette in luce le sue maggiori caratteristiche.

**Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati**

Tipo: PF  
 Risposte: 19

Posizione Finale: 2.8U 6.1P 11.1F

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, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

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

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: \*LPI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
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.

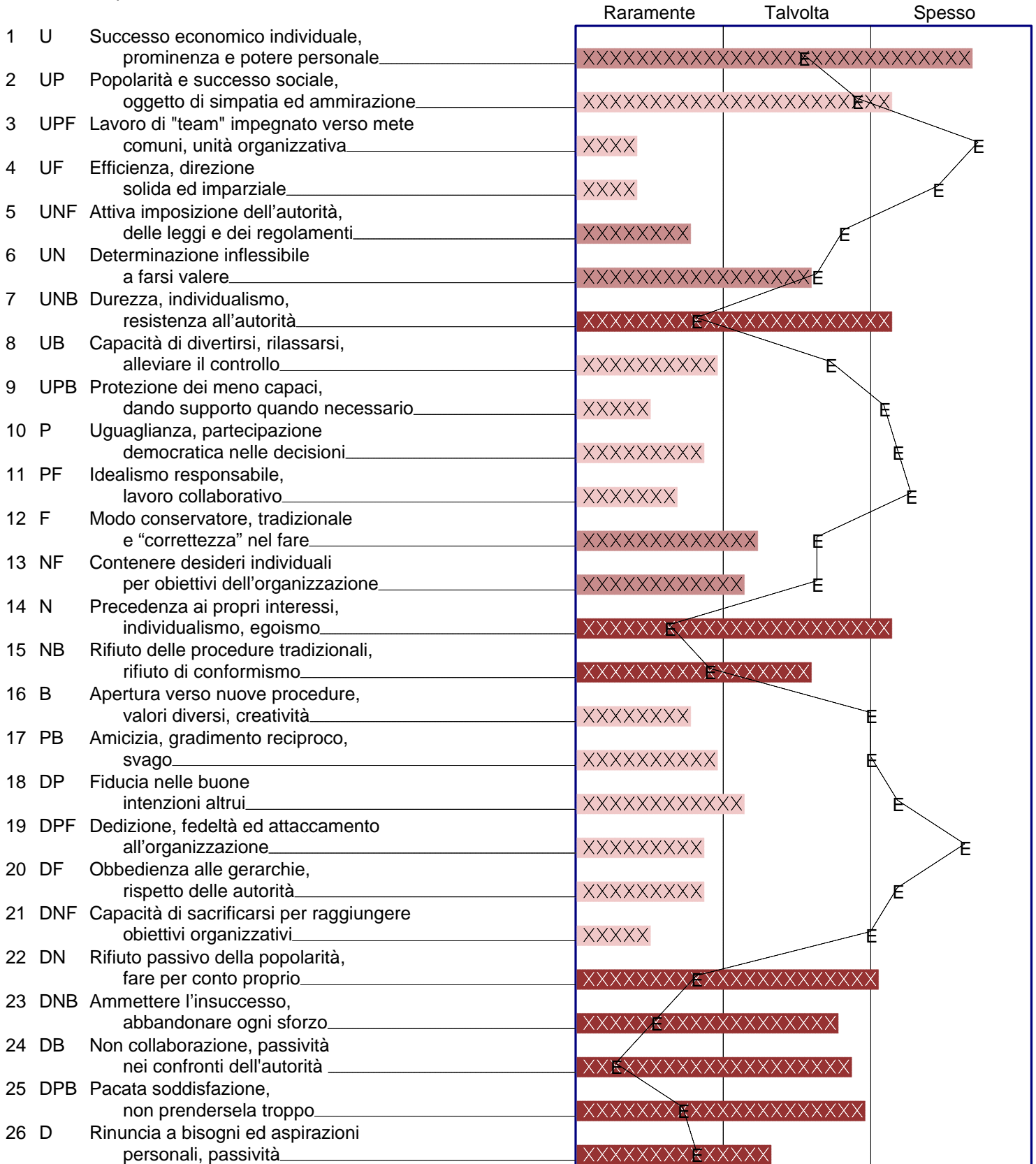
Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

**Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati**

Tipo: NB  
Risposte: 19

Posizione Finale: 0.5D 3.3N 4.4B

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 nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

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

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: \*EFI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
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 dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

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

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		

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

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

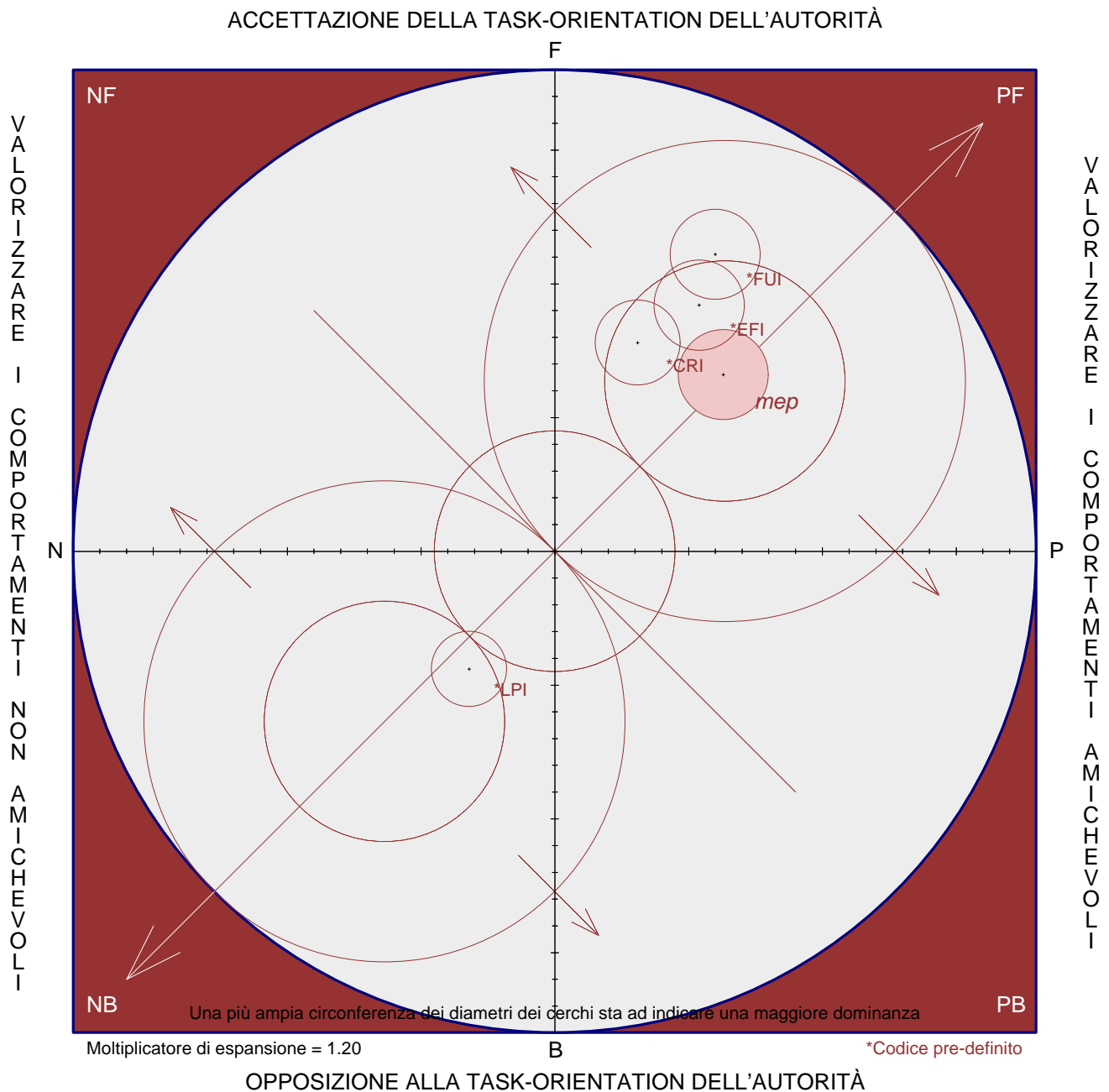
Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

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

	Codice	Posizione Finale dell'Immagine					
Immagini dei Concetti	*EFI	3.2	U	5.5	P	9.3	F
	*FUI	2.8	U	6.1	P	11.1	F
	*CRI	1.8	U	3.2	P	7.8	F
	*LPI	0.5	D	3.3	N	4.4	B
Immagini delle Persone							

\*Codice pre-definito

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004



## Rapporto Bales

### Il Rapporto Bales relativo al Diagramma di Campo

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

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

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

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

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

### Immagini dei Concetti Effettuate da: 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: \*EFI

#### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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: \*CRI, e \*FUI

##### 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 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: \*LPI

##### Descrizione Generale

Nella visione media di tutti i partecipanti, 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.

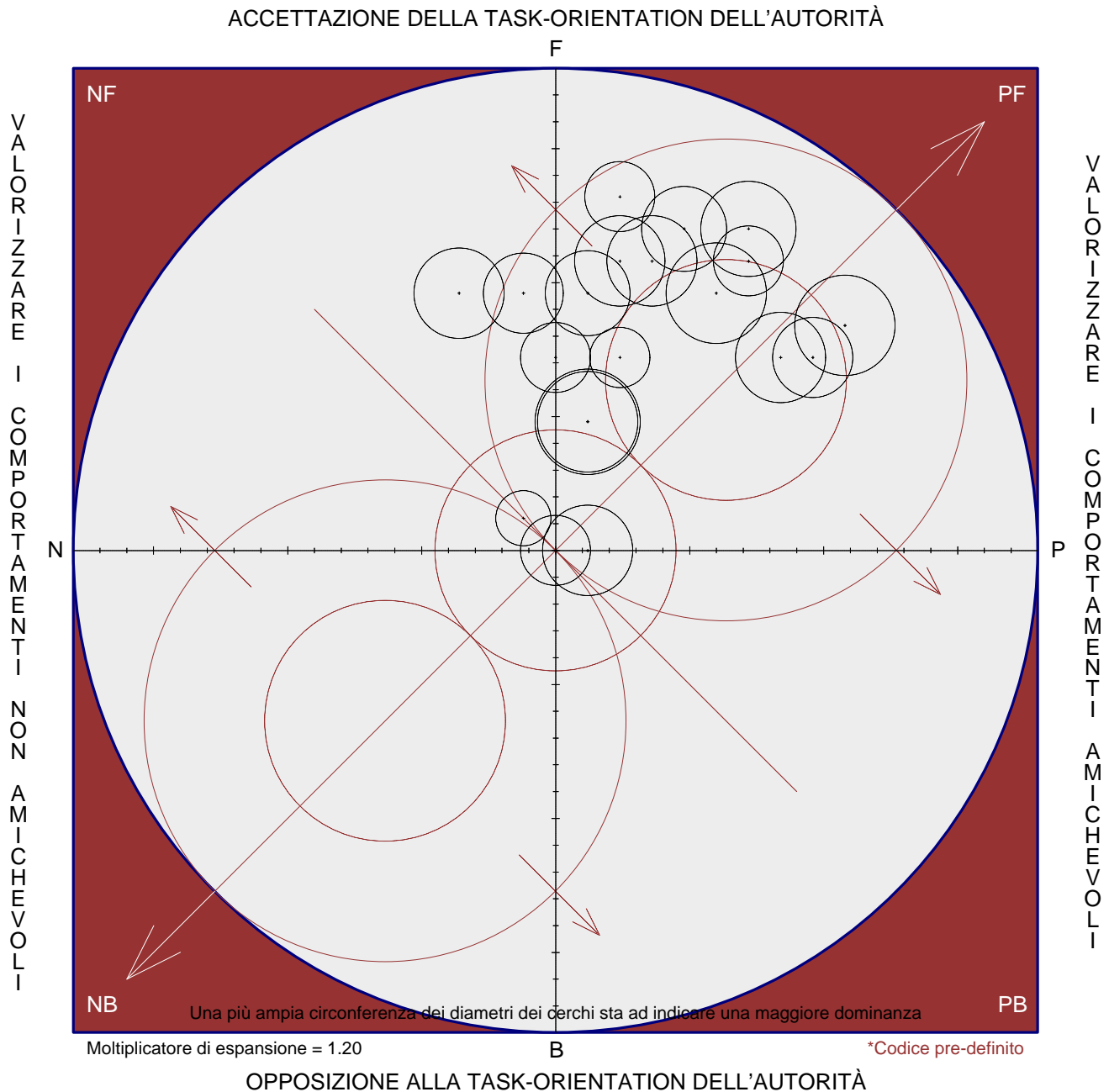


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*CRI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori caratterizzano, allo stato attuale, l'interazione tra i vostri gruppi?**

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

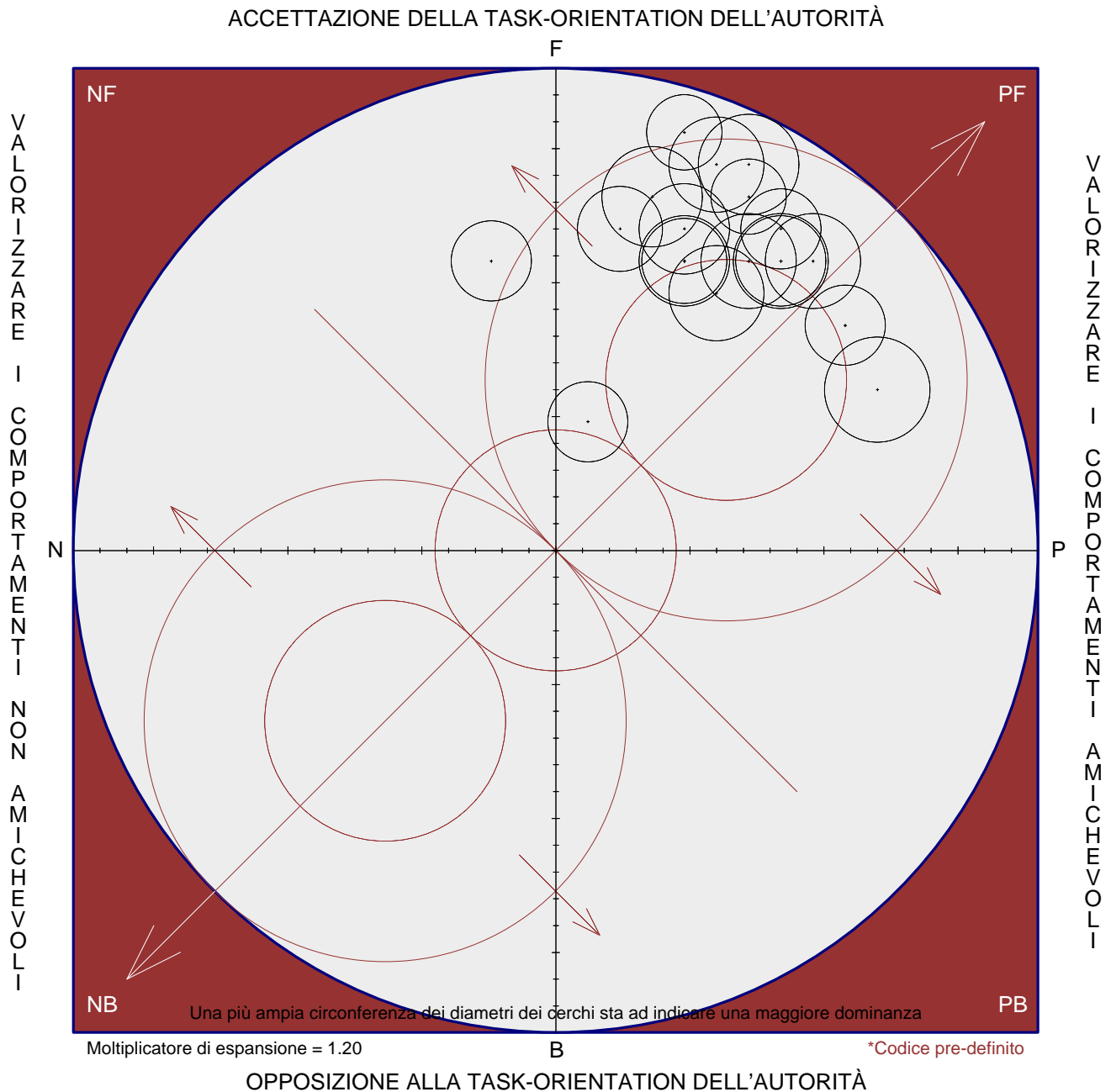


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*FUI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali valori dovrebbero essere presenti, in futuro, nell'interazione tra i vostri gruppi per renderli più efficaci?**

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

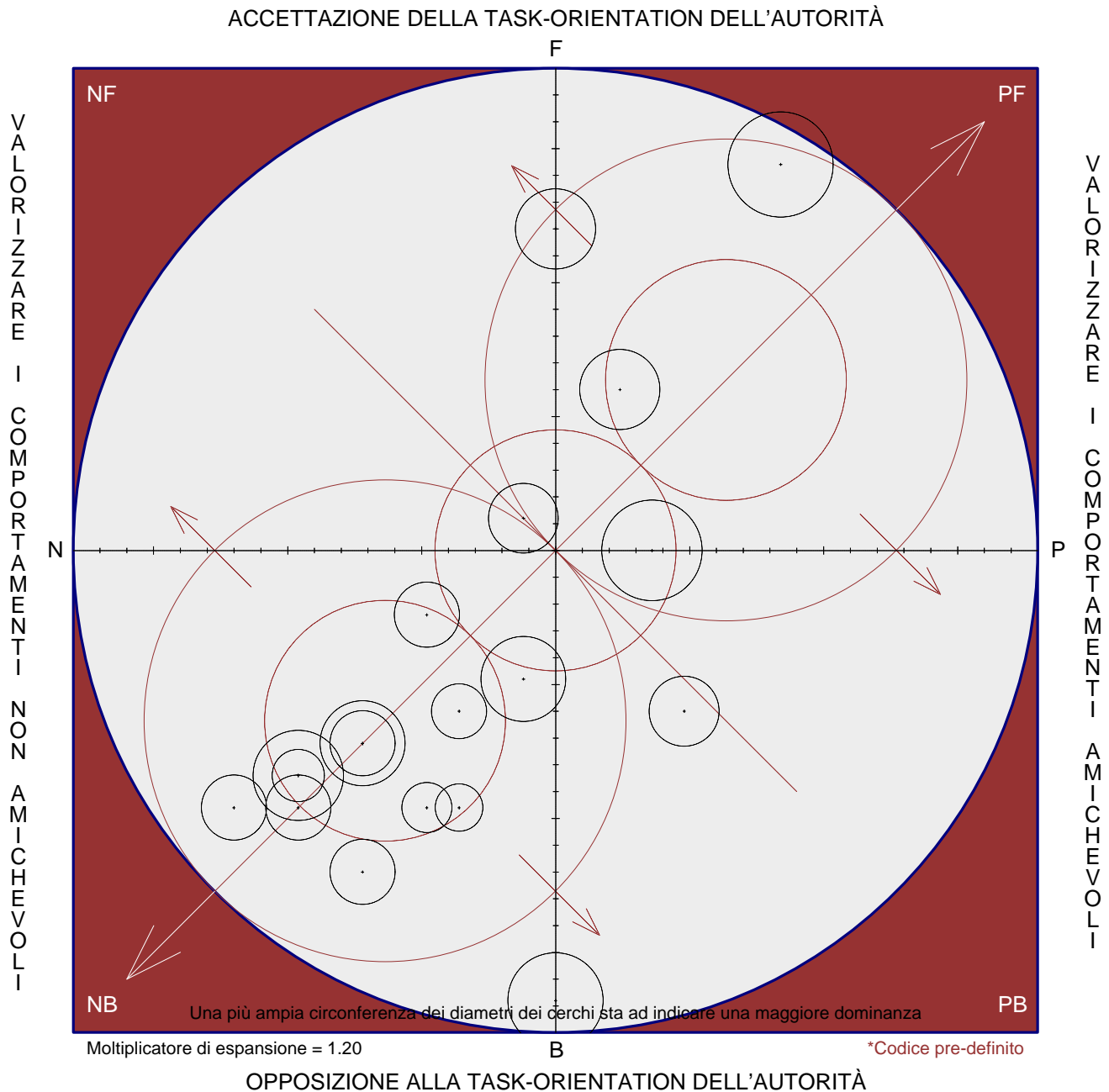


Mappa di Dispersione del Diagramma di Campo  
Valori Individuali e Organizzativi  
Distribuzione delle Valutazioni Individuali fatte su: \*LPI

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, che tipi di valori sono presenti nel comportamento dei componenti dei gruppi, quando l'interazione è meno produttiva?**

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
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: \*EFI

Rapporto proveniente dalle valutazione di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

Domanda: **In generale, quali dovrebbero essere i valori che, se presenti nel vostro comportamento, renderebbero maggiormente efficace l'interazione dei vostri gruppi?**

Rapporto proveniente dalle valutazioni di tutti i gruppi aggregati  
Organizational Development—Integrating Groups  
Presentato da: SYMLOG Consulting Group  
December 20, 2004

