



COMUNE DI BARI

Concorso pubblico per titoli e esami, per il conferimento di n. 2 posti di Dirigente Tecnico – in ambito “Impianti ed Energia” - qualifica dirigenziale unica – di cui 1 posto riservato al personale interno del Comune di Bari, reso noto con Avviso Pubblico del 13/07/2023. (codice concorso: DIRTEC-2023).

In ottemperanza a quanto disposto dall'art. 19 del D-Lgs n. 14/3/2013 n. 33, come modificato dall'art. 8 comma 1 lettera a) del D. Lgs 25/5/2016 n. 97, vengono di seguito riportati i criteri di valutazione della 1^ prova scritta stabiliti dalla Commissione Esaminatrice per il concorso pubblico in questione, tuttora in pubblicazione sul portale istituzionale. Per la suddetta prova scritta, avente ad oggetto "Elaborazione diretta ad accertare le capacità organizzative e le competenze attitudinali (lett. B e C - aree di valutazione per l'accesso alla dirigenza)", sono stati predisposti n. 3 diversi questionari (A-B-C), con lo stesso grado di difficoltà

CRITERI VALUTAZIONE - 1ª PROVA SCRITTA

B. AREA DELLE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E DI AUTONOMIA

NELL'ESECUZIONE DELLE ATTIVITÀ: capacità di programmazione, elevate capacità gestionali, organizzative, di coordinamento delle risorse umane e strumentali; orientamento al risultato e pragmaticità organizzativa; gestione efficace nel tempo; efficacia nel ruolo; sensibilità economica (capacità di cogliere le ricadute economiche delle scelte e dei programmi); accountability (orientamento alla trasparenza); capacità di project management; capacità di analisi dei dati e del contesto; capacità di progettazione, pianificazione e gestione di servizi e progetti.

C. AREA DELLE COMPETENZE ATTITUDINALI: abilità relazionali gestite all'interno del contesto organizzativo; abilità relazionali gestite all'esterno; flessibilità e adattabilità; gestione dello stress; gestione dei conflitti; guida delle persone; pensiero strategico

Dizionario delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali oggetto di valutazione:

- **Accountability.** Capacità di agire con senso di responsabilità, anche in circostanze ambigue, assumendo decisioni e operando con costanza e determinazione, per conseguire i risultati definiti. Agire con integrità e in accordo a norme etiche, sociali e deontologiche.
- **Adattabilità.** Adattarsi rapidamente a fronte di cambiamenti, di nuove strategie e del mutare delle circostanze. Modificare il proprio comportamento e il proprio lavoro/modo di operare per raggiungere gli obiettivi stabiliti.
- **Iniziativa.** Identificare le opportunità e intraprendere azioni in modo autonomo e proattivo. Anche in circostanze ambigue, o dove non si ha completezza di informazioni, prendere decisioni e promuovere iniziative anche sfidanti.
- **Integrazione.** Promuovere l'interscambio delle proprie competenze con quelle di colleghi appartenenti anche ad altre ripartizioni, al fine di massimizzare il valore complessivo per l'organizzazione.
- **Pianificazione, organizzazione e controllo.** Definire obiettivi e priorità in modo efficace ed individuare azioni, aree di responsabilità, tempi, risultati attesi e risorse necessari al loro conseguimento. Predisporre piani di intervento puntuali seguendo le logiche dell'efficienza organizzativa.
- **Sensibilità organizzativa.** Riconoscere l'effetto e i risultati che le proprie attività e le proprie decisioni comportano sia all'interno dell'Ente sia nei confronti dell'utenza.
- **Tensione all'obiettivo.** Porsi obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cercare di raggiungerli. Dimostrarsi insoddisfatti di fronte a prestazioni di livello medio-basso.
- **Visione di insieme.** Assumere come riferimento per valutazioni e decisioni il contesto più ampio (sia esso aziendale, politico, di sistema o di mercato), anticipando obiettivi, effetti, opportunità/criticità.
- **Innovazione.** Portare contributi migliorativi/innovativi, in relazione a prodotti, processi, applicativi e metodologie di lavoro. Applicare flessibilmente le proprie conoscenze, o i propri metodi di lavoro, con disponibilità a rivedere costantemente quanto in essere.
- **Leadership/Gestione delle persone.** Stimolare energia, senso di appartenenza e responsabilità, ricorrendo a modalità gestionali coerenti con gli obiettivi da conseguire. Guidare, consigliare o indirizzare altri riguardo alle loro prestazioni.

Criteria di attribuzione punteggi

risposta corretta (1,50 punti): che declina solidi segnali della presenza dei comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali espressi in modo pienamente efficace per la gestione ottimale della situazione nel suo complesso;

risposta mediamente corretta (0,75 punti) che declina chiaro segnale della presenza di alcuni comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali richieste, seppur non pienamente adeguati alla gestione della situazione nel suo complesso; **risposta**

multipla, omessa o non corretta (0 punti) che declina comportamenti identificabili come non funzionali, o poco funzionali, alla gestione della situazione nel suo complesso.

1ª PROVA SCRITTA - QUESTIONARIO ESTRATTO

VERSIONE B

G S O.

OUR PEOPLE.OUR FUTURE.

Psychometrics

by Utilia

Questionario situazionale

Dirigente Tecnico

Versione B



Scenario 1:

Sei il Direttore di produzione di un'azienda che opera nel settore siderurgico. Due giorni fa l'azienda ha acquisito un'importante commessa con una multinazionale del settore automobilistico che dovrete gestire. Siete al momento nel periodo più critico dell'anno, e tutte le 19 risorse della tua squadra sono totalmente impegnate con la chiusura di altri progetti prioritari.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Malgrado il periodo sia tra i più pesanti dell'anno, prendi la decisione di iniziare a lavorare entro la fine della settimana alla nuova commessa, consapevole che sia un grande banco di prova per l'azienda. Sei certo che avrai bisogno di dedicare alcune risorse a questa nuova attività, pertanto parallelamente inizi a definire le priorità e un piano d'azione che consenta di portare avanti tutti gli obiettivi del tuo dipartimento
- B) Non c'è motivo di allarmarsi, anche se il periodo è molto intenso per tutta la tua squadra. Inizi oggi stesso ad analizzare tutti i progetti, le attività e le micro-attività che i tuoi collaboratori stanno portando avanti. A partire da questa analisi, saprai rivedere le priorità e ridistribuire le attività, definendo una programmazione dettagliata che entrerà in vigore da subito e che prevede dei momenti bisettimanali di condivisione e monitoraggio per comprendere se c'è bisogno di intervenire
- C) Non è possibile né corretto pensare di sovraccaricare ulteriormente le tue risorse, sapendo quanto sono impegnate in queste settimane. Decidi quindi di lasciare che i tuoi collaboratori portino a chiusura le attività su cui sono impegnati prima di valutare con loro la nuova commessa, e nel frattempo decidi di lavorare personalmente al nuovo progetto e di dedicargli la maggior parte del tempo nel prossimo mese

Scenario 2:

Sei da quasi 14 anni il direttore creativo di una nota azienda di abbigliamento con negozi presenti su tutto il territorio nazionale ed europeo. L'azienda ti ha chiesto di presentare, entro i prossimi due mesi, la tua idea rispetto alla nuova linea di abbigliamento invernale che verrà lanciata alla fine del corrente semestre. L'azienda si aspetta che tu proponga qualcosa di nuovo e con un forte impatto.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Hai già molte idee su come vorresti che la nuova linea di abbigliamento invernale fosse realizzata, e non hai particolari dubbi sui messaggi che vuoi far passare e sul tipo di impatto che la linea può avere. Dopo più di 13 anni in questo ruolo, sei sicuro di aver accumulato un'esperienza tale da renderti uno dei massimi esperti nel settore e che, grazie alle tue idee, la nuova linea sarà di sicuro un grande successo commerciale e rappresenterà qualcosa di nuovo e significativo
- B) Visto che l'azienda crede molto in questa nuova linea e vuole che sia in grado di mandare messaggi forti, ritieni che sia fondamentale in queste prime fasi raccogliere informazioni e confrontarsi con tutte le fasce di clientela a cui la linea di abbigliamento invernale è rivolta. Pertanto, hai chiesto ai tuoi collaboratori di organizzare dei focus group con campioni rappresentativi della clientela. Alla luce di quanto emerso, strutturerai la tua proposta da presentare in azienda
- C) Sicuramente hai un'esperienza tale nel settore da consentirti di poter proporre una linea di abbigliamento invernale in grado di rivelarsi un successo commerciale, ma sei consapevole che la società si sta evolvendo velocemente a livello culturale, di gusti e di messaggi. Ritieni pertanto di spendere il prossimo mese a continuare la fase di brainstorming con i tuoi collaboratori, per poi affinare le tue idee alla luce di alcuni trend di mercato

Scenario 3:

Tra due mesi, come ogni anno, dovrai definire, in qualità di Responsabile Risorse Umane di un'azienda produttiva, il sistema di premialità annuale per tutti gli altri responsabili e per i loro collaboratori.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei consapevole che questa attività è molto delicata, perché ha un impatto reale sulla motivazione e la gestione operativa di tutte le persone che lavorano in azienda. Tuttavia, è anche necessario essere oggettivi, per cui decidi dapprima di definire in autonomia il sistema di premialità sulla base di quanto fatto negli scorsi anni, per poi condividere le tue decisioni con gli altri responsabili in modo da poter fare delle modifiche
- B) Quest'attività ha sempre delle potenziali implicazioni negative e spesso è stato causa di conflittualità interne, che ritieni essere il più delle volte sterili. Il modo migliore, sulla base della tua esperienza, per una corretta definizione dei premi, è quello di decidere in modo completamente autonomo, sulla base delle tue analisi delle performance e dei sistemi di premialità già implementati negli scorsi anni
- C) Hai avuto modo di vedere come, negli anni passati, questa attività abbia portato ad un aumento della conflittualità. Sei certo che solo coinvolgendo da subito tutti i responsabili nella definizione delle premialità, tenendo conto delle esigenze specifiche, sia possibile costruire un sistema veramente equo e motivante. Incontrerai pertanto individualmente tutti i responsabili, prima di definire le premialità in autonomia

Scenario 4:

Ricopri il ruolo di Responsabile della formazione di un'azienda che produce capi di abbigliamento sportivi. Questo mese e il prossimo sono i più impegnativi per te e per i tuoi collaboratori, perché siete impegnati con l'erogazione di oltre 60 percorsi formativi e con la progettazione di un corso rivolto alla dirigenza. Questa mattina, ti ha scritto la Responsabile della produzione perché ha bisogno urgente di un corso di formazione specifico per risolvere alcuni problemi nel suo team, e vorrebbe che domani ti recassi nel suo ufficio per una riunione di 2-3 ore per la definizione dei contenuti. Tra te e lei i rapporti sono abbastanza freddi, in quanto hai spesso riscontrato poca disponibilità a condividere dei dati organizzativi quando ne avevi bisogno.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Scrivi subito una mail alla tua collega comunicandole che, con grande rammarico, in questo periodo tu e tutti i tuoi collaboratori siete totalmente assorbiti dalla progettazione e erogazione di un grande numero di attività definite in precedenza, pertanto, non ti è possibile assentarti domani per 2-3 ore né pensare di progettare a stretto giro la formazione richiesta. Ritieni infatti, che la formazione potrà essere erogata soltanto fra almeno 2 mesi
- B) Sei in un periodo dell'anno cruciale per portare avanti e chiudere tutte le attività che hai in carico ma decidi di rispondere alla collega, confermando la tua disponibilità all'incontro e la tua apertura a erogare il corso richiesto il prossimo mese. Per riuscirci, delegherai alcune attività e potresti avvalerti di formatori esterni, poiché ritieni importante dare supporto a un dipartimento aziendale centrale come quello della produzione
- C) Malgrado il periodo sia sicuramente il più impegnativo dell'anno, decidi di dare comunque seguito alla richiesta della collega. Le scrivi una mail confermandole la tua disponibilità per l'incontro di domani, ma informandola che potrai dedicarle soltanto 1 ora. Quando vi incontrerete, intendi ricordarle che, al contrario di quanto le stai mostrando, lei non è sempre completamente disponibile a supportarti

Scenario 5:

Ricopri il ruolo di Responsabile manutenzione di un'azienda che opera nel settore petrolifero. Nel corso della giornata di oggi, ti sono arrivate due richieste di intervento straordinario e sei stato informato che ci sono due progetti importanti in partenza in cui sarai coinvolto costantemente nei prossimi dieci mesi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Il numero delle richieste arrivate è senza dubbio ingente. L'unico modo per affrontarle correttamente è quello di analizzare meglio il tipo di impegno richiesto a te e ai tuoi collaboratori. Definisci pertanto una programmazione a livello macro delle attività del prossimo mese, a partire dall'evasione delle richieste straordinarie, per poi ridefinirla all'inizio di ogni mese
- B) In questo momento la gestione di tutte queste attività porta te e i tuoi collaboratori ad una situazione di sovraccarico. Sulla base della tua esperienza, è importante agire subito per risolvere le richieste che hanno carattere di maggiore urgenza, pertanto dedichi tutte le risorse della tua squadra verso queste attività. Ci sarà tempo nelle prossime settimane per valutare l'impegno richiesto per i progetti in partenza
- C) Decidi di impegnare le risorse della tua squadra nella risoluzione delle problematiche straordinarie, delegando loro tutte le attività che hai in carico. È fondamentale infatti analizzare oggi stesso le richieste e comprendere l'impegno previsto per ognuna di esse. Sulla base dell'analisi di queste informazioni, potrai fare una pianificazione di dettaglio delle attività del tuo team per i prossimi 10 mesi, prevedendo frequenti momenti di monitoraggio

Scenario 6:

Fin dalla sua apertura, 18 anni fa, sei un project manager senior in una nota azienda di telefonia e prodotti elettronici nata a Ravenna e con stabilimenti in altri 4 paesi. Oltre 2 anni fa, ti è stata data la responsabilità di un progetto innovativo su cui l'azienda ha investito molto: la progettazione di uno smartphone pieghevole che verrà lanciato tra 4 mesi. Ad inizio settimana, sei stato informato che l'azienda ha deciso di assegnarti un altro progetto strategico e di importanza assoluta che richiederà il tuo trasferimento presso lo stabilimento americano. Tra 20 giorni inizierà il tuo nuovo incarico.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Hai deciso di parlare oggi stesso con il tuo capo, comunicandogli che, malgrado tu sia davvero felice per la nuova sfida che l'azienda ti ha affidato, senti ancora un forte legame con il progetto relativo allo smartphone pieghevole, e vuoi fare tutto quello che è in tuo potere per accertarti che venga concluso nel migliore dei modi. La tua intenzione è di dedicare circa l'80% del tempo che ti separa dalla tua partenza per formare adeguatamente i tuoi colleghi e il nuovo capo progetto
- B) L'azienda ti ha affidato una sfida che ti dà grandi motivazioni, e sicuramente vuoi arrivare nello stabilimento americano con una buona conoscenza del progetto. Allo stesso tempo, non riusciresti ad essere del tutto focalizzato senza esserti assicurato che il progetto relativo al nuovo smartphone pieghevole venga portato a compimento senza intoppi. Decidi, pertanto, di predisporre una cartella contenente ogni materiale e tutti gli step fatti finora, da condividere con il nuovo capo progetto
- C) Non vedi l'ora di cimentarti con questo progetto e di iniziare la tua nuova avventura in America, conscio che questa è un'ottima opportunità di crescita professionale. Per arrivare già pronto e operativo fin dai primi giorni, secondo te è necessario dedicare tutto il tempo residuo a studiare a fondo tutta la documentazione del progetto. Non hai nessun dubbio che i tuoi colleghi saranno in grado di portare a termine lo sviluppo dello smartphone pieghevole senza alcun intoppo

Scenario 7:

Sei il Responsabile della qualità di una società di antennistica. Manca poco più di un mese a fine anno e, malgrado gli sforzi tuoi e della tua squadra, al momento sembra molto difficile raggiungere tutti gli obiettivi assegnati dall'azienda. Vi era infatti stato richiesto di ridurre il numero di pezzi difettati del 25%, nonostante il numero di collaboratori fosse il medesimo dello scorso anno.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) L'obiettivo assegnato dall'azienda è senza dubbio ambizioso ma, a tuo avviso, poco realistico. Non te la senti infatti di chiedere ulteriori sforzi e sacrifici ai tuoi collaboratori, conoscendo il loro impegno. Sei anzi orgoglioso di loro e del fatto che, a parità di persone, il reparto è riuscito a garantire una riduzione del numero di pezzi difettati del 16%, che sei certo arriverà al 19-20% entro fine anno
- B) Sei grato ai tuoi collaboratori, che hanno già raggiunto dei risultati incredibili alla luce della situazione attuale, ma ritieni che è il momento di fare un intervento per spronarli a fare ancora di più. Convochi, pertanto, una riunione in cui motivare e dare nuove energie al team, chiedendogli un ulteriore sforzo per avvicinarsi il più possibile all'obiettivo aziendale
- C) Sei assolutamente sicuro che, anche stavolta, il tuo team possa farcela a centrare pienamente l'obiettivo aziendale. Decidi, pertanto, di fare subito una serie di incontri individuali con ciascuno dei tuoi collaboratori, in cui analizzare insieme il lavoro fatto fino ad ora, identificare le aree su cui c'è un margine di miglioramento, definire azioni migliorative mirate e ricordare l'importanza di raggiungere tutti gli obiettivi

Scenario 8:

Sei stato incaricato, da un gruppo immobiliare tra i più grandi a livello nazionale, di realizzare un centro commerciale nella periferia di una città del Nord-Est. Il prossimo mese dovrai presentare ai vertici aziendali il progetto in dettaglio.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei certo che potresti fare un buon lavoro anche se procedessi individualmente con la progettazione, ma l'esperienza ti insegna che è fondamentale ascoltare da subito tutti i punti di vista, tra cui quelli degli Enti locali e delle associazioni ambientaliste e incorporarli nella definizione delle specifiche di progetto. A tal proposito, hai organizzato una serie di incontri mirati in questa settimana, per poi poter concludere la progettazione nelle settimane successive
- B) Hai accettato questa sfida con grande entusiasmo, e hai già speso due settimane di intenso lavoro per realizzare la prima bozza di progetto. Sei certo che la tua esperienza pluridecennale nel settore, l'aver realizzato decine di progetti del tutto simili, e la conoscenza approfondita della zona in cui verrà realizzato il centro commerciale, ti permetteranno di fare un ottimo lavoro e di realizzare un progetto che renderà tutti soddisfatti
- C) Sei molto esperto in questo settore e hai già realizzato centri commerciali di grandi dimensioni in varie aree del Nord-Est. Ciò nonostante, credi che per realizzare questo progetto sia necessario considerare il più ampio scenario sociale e politico in cui il centro commerciale sarà realizzato. Decidi di iniziare da solo la progettazione, per poi presentare i contenuti il prossimo mese a tutti gli interlocutori coinvolti

Scenario 9:

Lavori come consulente finanziario per un gruppo bancario del centro Italia. Sono le 19.30 e sei l'ultima persona rimasta in ufficio. Hai appena ricevuto una chiamata da parte di un'importante azienda del territorio che segnala l'impossibilità di accedere al portale informatico del vostro gruppo, con notevoli conseguenze negative per il personale interno.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) La chiamata da parte del cliente ti ha fatto capire che il problema ha un impatto importante. Decidi, pertanto, di attivarti da subito e chiamare il responsabile del dipartimento IT, alla ricerca di una soluzione tempestiva. Resterai a disposizione nelle prossime ore per informare il cliente durante le diverse fasi risolutive
- B) Il cliente è importante e la situazione appare problematica, ma visto l'orario non puoi fare molto al momento. Decidi comunque di protrarti in ufficio e di raccogliere tutti i dettagli relativi al problema riscontrato, inviando successivamente una mail al tuo responsabile e al dipartimento IT così che domattina possano gestire in velocità la situazione
- C) Il problema ha sicuramente un impatto negativo per l'azienda cliente ma, visto l'orario e il fatto che i tuoi colleghi sono già usciti dall'ufficio, non ti è possibile fare nulla al momento. Domattina, appena rientrato in ufficio, informerai il tuo responsabile e il dipartimento IT così che possano gestire al meglio questa problematica

Scenario 10:

Sei il Responsabile dei fornitori di un'azienda che produce macchinari per l'edilizia. Nell'ultimo anno il volume produttivo dell'azienda è quasi raddoppiato, e più di qualcuno ti ha espresso dubbi rispetto al fatto che i fornitori abituali siano in grado di stare al passo con le nostre richieste attuali e future.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Hai ascoltato le preoccupazioni che ti sono state riferite e in parte le comprendi, ma non hai alcun motivo di dubitare dell'affidabilità e dei volumi produttivi che i fornitori già in uso saranno in grado di garantire. Sono infatti sempre stati altamente responsivi e veloci e non c'è alcun motivo per pensare di cambiarli o aggiungerne di nuovi
- B) I fornitori di cui disponiamo al momento si sono sempre dimostrati affidabili, ma l'azienda sta crescendo e avere altri fornitori potrebbe essere utile. Durante una riunione dedicata, incarichi due dei tuoi collaboratori di mettersi da subito alla ricerca di nuovi fornitori che ti riservi di valutare entro la fine del mese
- C) Questa è un'ottima occasione per rivedere la lista dei fornitori individuandone di nuovi che abbiano maggiore capacità produttiva. Nel tempo hai già individuato delle potenziali alternative e contatti subito i rappresentanti delle aziende, invitandoli per una serie di incontri, così da poter prendere una decisione in modo veloce

Scenario 11:

Hai assunto da meno di quattro anni il ruolo di Direttore commerciale di una grande azienda di prodotti di bellezza operante in Italia, e ad oggi hai la responsabilità diretta di 27 persone, molte delle quali sono state tuoi colleghi per lungo tempo. I risultati per ora sono stati assolutamente di rilievo, e per questo hai ricevuto il plauso da parte dei vertici aziendali. Quest'anno tuttavia, ti stai accorgendo che i tuoi collaboratori appaiono più affaticati e che si riscontra un clima di maggiore negatività e un calo del livello di ingaggio complessivo, testimoniato anche dall'uscita di due collaboratori che sono passati alla concorrenza.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) I risultati ottenuti, sebbene di assoluto spessore e apprezzati da tutti in azienda, sono parte del passato. Di fronte a questi segnali si rende necessario un tuo intervento forte e immediato. Ad iniziare da domani, pianifichi dei colloqui individuali con ognuno dei collaboratori, durante i quali affrontare insieme la situazione. Ti rendi disponibile a dare maggiore supporto e rivedere alcuni carichi di lavoro. Valuti anche l'opportunità di fare dei team meeting ogni due settimane per rinforzare lo spirito di squadra e trasmettere una maggiore positività rispetto agli obiettivi futuri
- B) I risultati ottenuti parlano chiaro, i tuoi collaboratori ti seguono e gli obiettivi vengono raggiunti. Decidi pertanto, che non è necessario un tuo intervento diretto: ti fidi pienamente dei tuoi collaboratori e sei sicuro che questo sia un momento transitorio come altri. Ritieni che i problemi derivino da una stanchezza fisiologica, visti i ritmi sostenuti e costanti, e dal fatto che il gruppo sia sceso da 29 a 27 persone. Ricordi ai collaboratori i premi e i benefit aziendali promessi al raggiungimento degli obiettivi, certo che questo migliorerà il morale e innalzerà il livello di ingaggio
- C) Malgrado i risultati siano ampiamente dalla tua parte, non puoi ignorare questi segnali che sembrano celare un certo malcontento. Sei certo che il clima di negatività sia dovuto all'uscita di due colleghi dall'azienda, e che il calo dell'ingaggio sia un fenomeno passeggero e ascrivibile alle continue pressioni a cui il team è esposto. Decidi comunque di fare un team meeting entro la fine della prossima settimana, in cui ricordare a tutti il senso di orgoglio derivante dal lavorare per un'azienda seria ed in crescita e l'aver ricevuto attestati di stima dai vertici aziendali, che sapranno ricompensare ogni sforzo fatto

Scenario 12:

Lavori come Project Manager in una grande azienda del settore navale. La scorsa settimana il tuo responsabile ti ha affidato un progetto di importanza strategica, di cui dovrai gestire tutta la progettazione e l'implementazione. Il progetto ha un'elevata complessità e di sicuro potrà avere un impatto su varie divisioni aziendali, ma è necessario procedere con urgenza.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) La maggior parte del lavoro di definizione dei dettagli e delle attività necessarie per il progetto è in carico a te, ma potrebbe essere utile coinvolgere i responsabili di divisione in questa fase, così da poter definire insieme i prossimi passi. Chiedi loro pertanto, un incontro per la prossima settimana, in cui coinvolgerai anche i tuoi collaboratori
- B) Un progetto di questo genere richiede un lavoro congiunto: in questa fase è fondamentale coinvolgere tutti i responsabili di divisione nella definizione di come affrontare il progetto. Decidi pertanto di fissare un incontro per domani, durante il quale verranno definite le aree di responsabilità e valuterai l'impatto del progetto per ogni divisione
- C) In questo momento devi dedicare tutte le tue attenzioni al progetto, per cui ti prendi due giornate da solo e due insieme ai tuoi collaboratori per definire tutti i dettagli e le attività. Solo dopo aver completato questa fase sarai in grado di comunicare tutte le informazioni del progetto ai responsabili delle altre divisioni interessate

Scenario 13:

Lavori come Responsabile della produzione di un gruppo industriale aerospaziale. Di recente il gruppo ha deciso di aprire un nuovo stabilimento e ti ha incaricato di definire interamente i flussi e i processi produttivi. Dovrai presentare il tuo progetto ai vertici aziendali il prossimo mese.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nella tua esperienza, progetti di questa portata richiedono che tu riesca a isolarti da ingerenze esterne e a concentrarti individualmente sul progetto, definendone tutti gli aspetti organizzativi. Grazie alle tue competenze e alla conoscenza delle dinamiche aziendali, infatti, sarai in grado di garantire che il nuovo stabilimento possa essere altamente efficiente e che il tutto sia deciso in modo oggettivo
- B) La tua esperienza è tale da poterti consentire di iniziare subito con la progettazione dei flussi e processi del nuovo stabilimento. Allo stesso tempo, prima di presentare il progetto ai vertici aziendali, ritieni importante ricevere il parere dei responsabili di funzione del nuovo stabilimento. Pertanto li incontrerai a progettazione ultimata per presentare il tuo piano ed eventualmente apportare alcuni correttivi
- C) Un progetto del genere ha grande importanza per l'azienda e avrà notevoli impatti sulla qualità del lavoro dei responsabili delle varie funzioni aziendali. Decidi pertanto che è importante incontrarli subito e fare una serie di riunioni in cui ascolterai le esigenze di ognuno e i loro interessi. Soltanto dopo questa serie di incontri, sarai in grado di elaborare un progetto che minimizza i rischi di malcontento e anticipa eventuali problematiche future

Scenario 14:

Sei il Responsabile tecnico di un'azienda che lavora nell'ambito petrolifero. Tra un mese e mezzo si chiude l'anno e ad oggi, i tuoi collaboratori hanno raggiunto il 75% degli obiettivi aziendali. Malgrado il tuo team si sia sempre dimostrato altamente affidabile, l'amministratore delegato ti ha espresso lieve preoccupazione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Il dato attuale è abbastanza preoccupante e per far sì che, come sempre fatto negli ultimi anni, l'obiettivo sia raggiunto pienamente, è necessario un cambio di marcia in quest'ultimo mese e mezzo. Definisci oggi stesso un calendario di incontri individuali con ognuno dei tuoi collaboratori, durante i quali gli darai il massimo supporto per superare le difficoltà e identificherai, insieme a loro, le soluzioni migliori per colmare il gap rispetto all'obiettivo
- B) Manca ancora un mese e mezzo alla fine dell'anno, e c'è un grande numero di progetti in chiusura che faranno alzare notevolmente la performance del tuo team. Conosci molto bene i tuoi collaboratori, e sai che hanno tutte le competenze e la motivazione necessaria per dare il massimo e riuscire, come sempre fatto, a raggiungere pienamente tutti gli obiettivi aziendali, anche quelli che sembrano poco realistici. Pertanto, non è il momento di aggiungere altra pressione su di loro
- C) Sei consapevole che, rispetto agli anni passati, i risultati ad oggi sembrano inferiori alle attese, ma manca ancora del tempo e hai fiducia nel fatto che i tuoi collaboratori riescano, come sempre, a raggiungere pienamente l'obiettivo. Ciò nonostante, ritieni necessario innalzare l'asticella della loro performance, pertanto pianifichi per questa settimana un incontro di gruppo in cui motivare il team a dare il massimo in questo momento cruciale dell'anno

Scenario 15:

Lavori nel reparto confezionamento di una rinomata azienda vinicola. Siete a metà agosto, e per i prossimi due giorni siete l'unica persona presente ad occuparsi del confezionamento. Questa mattina vi è arrivata una mail urgente e molto adirata da parte di una nota catena di ristoranti internazionali, vostra cliente da anni, che ha riscontrato dei problemi importanti nel confezionamento dell'ultima fornitura ricevuta. Il cliente, che è sempre stato gestito da una tua collega, attualmente in ferie, minaccia di non acquistare più i vostri prodotti se il problema non verrà risolto a strettissimo giro.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Dalla mail traspare urgenza e grande disappunto da parte del cliente, per cui decidi di rispondere immediatamente, spiegando il fatto che in questo momento la tua collega non è presente e chiedendo al cliente di fornirti tutti i dettagli dei problemi di confezionamento riscontrati. In questo modo, appena rientrerà il tuo responsabile tra due giorni, potrà decidere in fretta cosa fare
- B) Sicuramente la situazione sembra essere seria, ma purtroppo in questi giorni non c'è nessuno con cui confrontarti per definire come gestirla al meglio. Pertanto, decidi che la cosa migliore sia aspettare il rientro del tuo responsabile tra due giorni, confrontandoti con lui come prima cosa per poi definire le migliori azioni da intraprendere per risolvere la problematica riscontrata dal cliente
- C) Decidi subito di chiamare il cliente, raccogliendo tutte le informazioni sui problemi riscontrati e accertandoti dell'urgenza della sua richiesta. Verificato che problemi simili sono già stati riscontrati da altri clienti, anche in mancanza della collega e del tuo responsabile, decidi di prenderti l'impegno di sostituire subito la fornitura difettosa. Tra due giorni informerai il tuo responsabile dell'accaduto

Scenario 16:

Da meno di due mesi sei stato assunto come Responsabile di prodotto da un'azienda del settore editoriale. Dopo aver fatto varie riunioni con i tuoi collaboratori e con i responsabili delle altre funzioni aziendali, ti sei reso conto che alcuni strumenti usati sono abbastanza datati, pur risultando per tutti altamente affidabili.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Da quanto hai ascoltato durante le riunioni fatte, ti sei convinto che uno dei fattori di successo dell'azienda stia proprio nel saper utilizzare degli strumenti collaudati e che tutti riescono a padroneggiare pienamente. Per questo, introdurre delle novità sarebbe molto probabilmente inutile, se non dannoso, e non lo ritieni in alcun modo prioritario
- B) Sei certo del fatto che, fino ad oggi, gli strumenti aziendali si siano dimostrati adeguati. Allo stesso modo, ci sono tante soluzioni migliori, alcune delle quali già utilizzate da te con successo in ambiti extra lavorativi. Decidi pertanto, dopo esserti confrontato con i vertici aziendali, di introdurre da subito alcuni nuovi strumenti, di cui illustrerai i vantaggi in meeting dedicati
- C) Sebbene l'azienda abbia una posizione forte sul mercato e gli strumenti usati finora siano affidabili, il mercato si è evoluto ed è il momento di introdurre qualche strumento nuovo che possa essere utile sia per ottimizzare i processi attuali che in ottica futura. Fai una riunione con i tuoi collaboratori per trovare nuove idee e strumenti da introdurre

Scenario 17:

Sei a capo della divisione commerciale di un'azienda farmaceutica, e coordini una squadra di 24 venditori che coprono l'intero territorio nazionale. Lo scorso mese, il Responsabile amministrativo ti ha informato che entro la fine del prossimo mese i venditori non potranno più richiedere direttamente il rimborso delle spese di trasferta avvenute, inviando scontrini e fatture all'amministrazione, ma dovranno inserirle nel nuovo software gestionale ed essere approvate da te prima di poter procedere con l'accredito in busta paga.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) L'introduzione del nuovo software e della nuova procedura è senz'altro qualcosa con cui sei solo parzialmente d'accordo, ma comprendi le ragioni per cui l'azienda abbia deciso di promuovere questa novità. Decidi pertanto di informare i venditori che a partire dal prossimo mese dovranno attenersi alla nuova procedura e che sei a disposizione per rivederne i dettagli insieme
- B) Questa nuova procedura secondo te non porta alcun vantaggio, anzi sottopone te e i venditori ad una grande mole di lavoro extra e a una procedura di rimborso molto più lenta. Decidi pertanto di chiedere un incontro al Responsabile amministrativo, alla presenza della dirigenza, per esprimere tutti i tuoi dubbi mentre informi la tua squadra che per ora possono continuare con la vecchia procedura
- C) Malgrado l'introduzione della nuova procedura porterà inizialmente un maggiore carico di lavoro per te e per i venditori, ritieni che questo cambiamento sia importante per il futuro dell'azienda. Hai pertanto già iniziato ad utilizzare il nuovo gestionale e hai programmato degli incontri settimanali di mezza giornata con tutti i tuoi venditori in cui ne illustrerai in dettaglio il funzionamento e i vantaggi

Scenario 18:

Sei il Direttore finanziario di una nota società sportiva famosa a livello internazionale, e il tuo obiettivo principale per questo anno è di raggiungere i 20 milioni complessivi in accordi di sponsorizzazione. Dopo aver seguito personalmente la trattativa per la sponsorizzazione da parte di una nota compagnia aerea, che avrebbe fruttato 8 milioni l'anno per i prossimi 3 anni, sei stato informato stamattina dal tuo referente aziendale che l'accordo è saltato.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Decidi di chiamare subito il tuo referente presso la compagnia aerea e, in virtù dei mesi trascorsi a sentirsi frequentemente per definire i dettagli della trattativa, gli chiedi informalmente i motivi di questo cambiamento. Sulla base delle informazioni ricevute, definisci subito insieme ai tuoi collaboratori alcune strategie alternative che presenterai alla compagnia aerea personalmente entro la fine della settimana
- B) Hai investito molte energie e risorse per riuscire a chiudere questo accordo di sponsorizzazione che sembrava già stipulato e che ti aspettavi di concretizzare questa settimana. Malgrado la compagnia aerea sembri assolutamente decisa, non vuoi perdere il lavoro fatto pertanto hai pianificato per oggi stesso un meeting strategico con tutta la direzione per capire come poter fare un ultimo tentativo
- C) La decisione dello sponsor appare definitiva e non sembra ci siano ulteriori margini di trattativa pertanto decidi che la giusta cosa da fare sia di non insistere ulteriormente e di dedicare, da oggi stesso, tutte le energie del team verso la chiusura di altri accordi di sponsorizzazione che appaiono più facilmente concretizzabili e in grado di garantire probabilmente il raggiungimento dell'obiettivo

Scenario 19:

Ricopri il ruolo di Area manager presso un'azienda che opera nel settore della consulenza finanziaria. Oggi sarai impegnato per mezza giornata, insieme ad un collega, con un cliente strategico che ti conosce e ha richiesto espressamente la tua presenza durante l'incontro per finalizzare una trattativa. Pochi minuti prima di iniziare l'incontro, vieni informato via e-mail da un'altra importante azienda, che era già stata problematica in passato, la quale sta pensando di recedere un contratto cospicuo perché trova che il consulente che la sta seguendo abbia delle modalità relazionali poco consone.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nei pochi minuti prima dell'inizio dell'incontro, parli con il consulente e comprendi che è necessario che tu faccia qualcosa. Pertanto, decidi di scrivere subito una breve mail all'azienda che ha inviato la lamentela, porgendo le tue scuse per l'accaduto e proponendogli una scontistica del 10% sul prossimo contratto. Ritieni comunque corretto non assentarti dalla riunione che sta per iniziare
- B) Malgrado alcune lamentele fatte dall'azienda fossero ingiustificate, decidi che sia il caso di intervenire con urgenza. Scusandoti con il cliente, lo informi che tarderai di 10 minuti e che nel frattempo le fasi iniziali dell'incontro possono essere gestite dal tuo collega. Nei 10 minuti, chiami il responsabile che ti ha scritto la mail rassicurandolo del fatto che tali comportamenti non si ripeteranno e che gli riserverai uno sconto speciale nel prossimo contratto
- C) Conosci e stimi da anni il consulente in questione, e non hai alcun motivo di credere che le sue modalità e il suo stile relazionale possano essere stati poco consoni nella gestione di questa situazione. Sapendo anche che il cliente ha già sollevato delle sterili lamentele negli anni passati e che non è la prima volta che minaccia di recedere un contratto, decidi che non è il caso di intervenire direttamente, e che sia meglio lasciare piena libertà al consulente

Scenario 20:

Sei il Responsabile amministrativo di un'azienda che opera nel settore agro-alimentare. L'azienda 2 mesi fa ha rivisto completamente la rete intranet aziendale e ha deciso di introdurre dei server di memoria online in cloud che, entro la fine del prossimo semestre, andranno a sostituire del tutto i server fisici utilizzati finora e in cui sono archiviati tutti documenti più importanti usati dalla tua squadra. Ti sei accorto che nelle attività in cui vengono usati i nuovi server in cloud ci sono dei notevoli rallentamenti, e che tutti i tuoi collaboratori stanno perdendo fiducia nella reale utilità di questo cambiamento.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) I nuovi server in cloud ad oggi stanno dimostrando di essere notevolmente più lenti rispetto ai server fisici utilizzati, pertanto decidi di sospenderne momentaneamente l'uso, informando i tuoi collaboratori che per ora possono continuare con le consuete modalità. Nel frattempo, inizi a raccogliere dati a supporto della tua ipotesi, con l'intenzione di convincere la dirigenza e il Responsabile IT che i nuovi server in cloud portino, in realtà, molti più svantaggi che vantaggi
- B) Decidi di dedicare 2 ore a settimana a studiare in dettaglio le funzionalità dei server in cloud, avvalendoti del supporto del dipartimento IT. Sei convinto che i rallentamenti avvengano sia perché non è stata erogata adeguata formazione, sia perché i tuoi collaboratori sono restii a cambiare strumenti di lavoro. Tra due settimane sarai in grado di spiegare in dettaglio i vantaggi portati dai nuovi server, così da poter ingaggiare tutti ad utilizzarli senza reticenze
- C) Malgrado i rallentamenti siano oggettivi e le performance inferiori, ti sei accorto che ad oggi i nuovi server in cloud sono stati usati in alcuni casi in modo errato, non valorizzando le loro reali potenzialità. Decidi pertanto di chiedere al Responsabile IT di ricevere una giornata di formazione dedicata, così da poterli usare al meglio in breve tempo. Nel frattempo, scegli comunque di iniziare ad utilizzarli su un numero limitato di progetti per non rallentare le attività



COMUNE DI BARI

1ª PROVA SCRITTA – QUESTIONARI NON ESTRATTI

VERSIONI A - C

G S O.

OUR PEOPLE.OUR FUTURE.

Psychometrics

by Utilia

Questionario situazionale

Dirigente Tecnico

Versione A



Scenario 1:

Sei il Responsabile ricerca e sviluppo di una famosa azienda di elettrodomestici. L'azienda ha appena acquisito un nuovo progetto di rilevanza strategica. Siete in una fase cruciale dell'anno, e tutte le tue risorse sono impegnate a portare avanti altre attività prioritarie, con scadenze prossime.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Decidi di iniziare a lavorare subito al nuovo progetto, vista l'importanza che ha per l'azienda. Sei consapevole che avrai bisogno di dedicare alcune risorse a questa nuova attività, pertanto in parallelo inizi a definire le priorità e un piano d'azione che consenta di portare avanti tutti gli obiettivi del tuo dipartimento
- B) Per prima cosa analizzi i processi in essere, le attività e le micro-attività che stanno gestendo i tuoi collaboratori. Sulla base della tua analisi, ridefinirai le priorità e ridistribuirai le attività, implementando un piano d'azione dettagliato che applicherai da subito e che preveda incontri settimanali per comprendere se sia necessario intervenire ulteriormente
- C) In questo momento non è pensabile sovraccaricare ulteriormente i tuoi collaboratori, vista la mole di lavoro che stanno gestendo. Pertanto, in attesa che portino a compimento le attività che hanno in carico, decidi di lavorare personalmente al nuovo progetto e di dedicargli la maggior parte del tempo nel prossimo mese

Scenario 2:

Sei stato nominato recentemente Responsabile di produzione dello stabilimento operante nel centro Italia di una azienda che produce macchinari industriali, dopo aver lavorato nello stesso reparto per 12 anni come capo turno. L'azienda recentemente ha avuto delle interrogazioni da parte di associazioni dei cittadini rispetto ad alcune scelte fatte. Entro la fine del mese dovrai presentare i nuovi piani di produzione al vertice aziendale.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei assolutamente certo che nessuno abbia un livello di conoscenza delle dinamiche produttive pari al tuo, vista la tua esperienza e il numero di sfide e problematiche con cui ti sei cimentato in questi 12 anni. Decidi, pertanto, di usare questo tempo per definire in autonomia i nuovi piani di produzione, certo che saprai rispondere al meglio a tutte le esigenze e soddisfare anche le richieste più spinose
- B) Secondo te è fondamentale intercettare al meglio le richieste e le preoccupazioni che arrivano dall'esterno. Pertanto, prima di iniziare a definire i piani di produzione, incontri tutti i responsabili delle associazioni di categoria e dei cittadini per ascoltare il loro punto di vista, cercando poi di tenerne conto nella definizione di alcune scelte da proporre internamente
- C) La tua esperienza in produzione è senza dubbio ragguardevole, ma è importante anche capire meglio come i nuovi piani di produzione, e i conseguenti carichi, possano essere percepiti e valutati dalle associazioni di categoria e dalla società a livello allargato. Decidi pertanto, di fare un incontro con le associazioni di categoria e dei cittadini per condividere la nuova strategia aziendale

Scenario 3:

Fin dalla sua fondazione 18 anni fa, ricopri il ruolo di Responsabile risorse umane di una azienda di medio-grandi dimensioni nel settore dei macchinari per l'agricoltura. L'Amministratore Delegato e il Responsabile finanziario ti hanno appena informato che, a causa di una marcata riduzione della quota di mercato dell'azienda, è necessario ridurre l'organico da 310 persone a circa 250.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sai di avere la piena responsabilità su questo progetto, ma ritieni di grande importanza non creare eccessivi malumori tra i tuoi colleghi responsabili di funzione. Decidi pertanto, di programmare una serie di incontri individuali con loro a fine mese: durante gli incontri, potrai condividere con loro la tua proposta e ragionare insieme su possibili cambiamenti
- B) Si tratta sicuramente di una grande sfida che avrà un forte impatto a vari livelli, ed è fondamentale prendere le migliori decisioni senza essere influenzati da fattori emotivi e extra-lavorativi. Decidi pertanto di coinvolgere il tuo team nella definizione di un piano di tagli al personale che sia equo e abbia un impatto distribuito correttamente su tutte le funzioni aziendali
- C) Ritieni che una sfida come quella che ti è stata affidata richieda un grande investimento di tempo, nelle fasi iniziali, per ascoltare in dettaglio le esigenze di ciascuno dei tuoi colleghi responsabili di funzione durante una serie di incontri individuali. Senza ascoltare le loro necessità e capire le loro sfide ti sarebbe impossibile strutturare un piano di tagli del personale

Scenario 4:

Sei il Responsabile amministrativo di un'azienda di grandi dimensioni del settore farmaceutico. Si avvicina la fine dell'anno e pertanto tu e il tuo team siete totalmente assorbiti dalla chiusura del bilancio aziendale. Ti ha contattato il responsabile commerciale perché ha bisogno di un tuo supporto per un progetto importante appena acquisito e ha quindi chiesto di poter avere un incontro di mezza giornata nei prossimi due giorni. I rapporti con lui non sono idilliaci, in quanto hai spesso notato una certa ritrosia a passarti delle informazioni quando le hai richieste.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Rispondi al tuo collega che, con grande rammarico, questa volta non ti è possibile supportarlo, specialmente perché la tua funzione è totalmente assorbita dalla chiusura del bilancio, per cui in questo periodo e fino alla fine dell'anno è impensabile assentarti per mezza giornata
- B) Rispondi al collega e gli confermi la tua disponibilità all'incontro. Per liberarti mezza giornata, deleghi alcune attività di controllo ai tuoi collaboratori: credi infatti, che un progetto di tale importanza richieda una tua assoluta disponibilità a supportare il responsabile commerciale
- C) Per questa volta decidi di rispondere alla sua richiesta. Lo informi però, che potrai staccarti dalle tue attività per un paio d'ore al massimo. Durante l'incontro gli farai presente che vorresti la stessa disponibilità anche da parte sua, e che non sempre l'hai avuta

Scenario 5:

Sei il Responsabile IT di una nota azienda di abbigliamento. Nel corso della mattinata odierna, ti sono arrivate tre richieste per valutare l'implementazione urgente di nuovi software specialistici. Una richiesta è arrivata dalla produzione, una dalla logistica e una dalle risorse umane.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nel tardo pomeriggio incontrerai i responsabili delle tre funzioni aziendali da cui sono arrivate le richieste, per capire l'urgenza e l'impatto dell'implementazione dei software. Solo facendo così, avrai tutte le informazioni necessarie per una tua corretta definizione delle priorità di intervento, e di conseguenza sarai in grado di attivare le risorse del tuo team
- B) Secondo la tua esperienza, gestire le richieste che arrivano dalla produzione ha sempre una centralità assoluta, pertanto decidi di dare priorità alla loro esigenza e di incontrare il responsabile appena possibile. Sei certo che sia la logistica che le risorse umane, i cui responsabili sono persone affabili e comprensive, sapranno capire la situazione ed essere pazienti
- C) Decidi di delegare le attività su cui sei impegnato ai tuoi collaboratori e di incontrare subito i responsabili delle tre funzioni aziendali. Dopo averli incontrati, entro fine giornata elaborerai un piano operativo per portare avanti le attività secondo il loro livello di complessità e priorità. Come al solito, prevedi di assegnare le attività ai tuoi collaboratori, istituendo momenti di monitoraggio settimanali

Scenario 6:

Lavori da oltre 20 anni nel reparto progettazione di un'importante azienda del settore automotive, e nel tempo sei diventato il punto di riferimento principale per i colleghi più giovani. Come responsabile, stai seguendo da 3 anni il lancio di un nuovo modello di auto elettrica, che dovrebbe avvenire tra 6 mesi. Proprio oggi però, l'azienda ha deciso di affidarti un altro progetto urgente presso una delle sedi estere. La tua partenza è prevista tra tre settimane.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Comunichi al tuo capo che, sebbene tu sia entusiasta della nuova sfida, sei molto legato al progetto auto elettrica, e vorresti assicurarti che venga portato a compimento senza intoppi. Vorresti pertanto, dedicare la maggior parte del tempo rimasto prima della tua partenza a formare i colleghi e il nuovo capo progetto
- B) Il nuovo progetto è sicuramente un'ottima opportunità, ma non te la senti di lasciare il progetto auto elettrica senza aver prima passato tutte le informazioni ai colleghi. Decidi pertanto, di creare una cartella condivisa nel server aziendale in cui inserirai tutte le specifiche e le note operative scritte da te
- C) Il nuovo progetto in cui l'azienda ti ha inserito è una grande opportunità di crescita personale e professionale. Pertanto, nei giorni che mancano alla partenza, vuoi dedicare tutto il tuo tempo a prepararti al meglio per la nuova sfida. Sei certo che i tuoi colleghi chiuderanno il progetto auto elettrica senza intoppi

Scenario 7:

Sei il Responsabile dell'assistenza clienti di una società di telefonia mobile. Si avvicina la fine del primo semestre e, malgrado gli sforzi tuoi e dei tuoi collaboratori, non sembra possibile raggiungere tutti gli obiettivi dell'azienda, specialmente perché era stato previsto un incremento del 40% del numero di richieste di assistenza evase a parità di risorse disponibili.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei orgoglioso dei tuoi collaboratori e del lavoro che hanno portato avanti in questi anni e, soprattutto, in questi ultimi mesi. Ad oggi c'è un incremento del 26% del numero di richieste di assistenza evase e sei certo di arrivare al 30% entro la fine del semestre. È senz'altro un traguardo da festeggiare e non ti sembrerebbe corretto chiedere alle persone ulteriori sforzi e sacrifici
- B) Sei consapevole che i tuoi collaboratori hanno già raggiunto dei traguardi che sembravano impensabili, ma decidi che è il momento di fare un intervento per spronarli a fare ancora di più. Convochi pertanto, una riunione in cui motivare e dare carica al team, chiedendogli un ulteriore sforzo per avvicinarsi ulteriormente all'obiettivo aziendale
- C) Sei certo che il tuo team possa riuscire anche stavolta a centrare l'obiettivo aziendale. Pertanto decidi di fare degli incontri individuali con ciascun collaboratore, rivedendo insieme la situazione attuale e identificando le aree in cui si possa spingere ulteriormente, ottimizzando i tempi e incrementando ulteriormente gli sforzi personali

Scenario 8:

Sei da circa 10 anni, il Responsabile marketing di una cooperativa operante nel sociale a livello nazionale. Ti è stato recentemente dato l'obiettivo di portare avanti una serie di campagne pubblicitarie per dare una nuova immagine più giovanile e moderna della cooperativa.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Malgrado l'urgenza della richiesta, sei consapevole che la società, il mercato e i bisogni degli utenti sono cambiati molto negli ultimi anni. Decidi pertanto di dedicare il primo mese a fare una ricerca approfondita, insieme ai tuoi collaboratori, rispetto alle tematiche da affrontare nella campagna. Dopo di che, ti sarà più facile decidere
- B) La sfida che ti ha assegnato l'azienda è altamente stimolante e hai già in mente, in modo chiaro, tutte le azioni che sono necessarie per raggiungere l'obiettivo. Conosci l'azienda e le dinamiche del marketing in modo approfondito, quindi sei certo di poter fare un ottimo lavoro contando sulle tue conoscenze e sulla tua esperienza nel settore
- C) Sebbene tu abbia ben chiaro l'obiettivo e le necessità aziendali, credi sia necessario fare alcune scelte tenendo in considerazione il più ampio scenario socio-economico in cui la cooperativa opera. Decidi pertanto di partire internamente con la progettazione della campagna, per poi rivedere in un secondo momento alcuni contenuti sulla base dei trend di mercato

Scenario 9:

Lavori nel reparto approvvigionamento di un'azienda che vende mobili per ufficio. Uno dei vostri fornitori storici ti ha appena chiamato molto adirato e minacciando di chiudere il rapporto di collaborazione, perché ad oggi scade il termine di 60 giorni per la ricezione del pagamento riguardo ad una cospicua fornitura, e non ha ancora ricevuto l'accredito. Il termine di pagamento per i fornitori è solitamente di 90 giorni, quindi questo caso rappresenta un'eccezione. Il fornitore viene gestito da una tua collega che al momento è in malattia, e il tuo responsabile è in volo presso una delle vostre sedi estere.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) La situazione è di massima urgenza e richiede velocità di azione. Ti attivi subito per analizzare lo storico dei pagamenti fatti al fornitore e, sulla base di quanto riscontrato, contatti il reparto amministrativo per eventualmente erogare immediatamente il pagamento. Appena tornerà disponibile, informerai il tuo responsabile dell'accaduto
- B) La questione appare rilevante. Decidi pertanto di attivarti durante la giornata odierna per raccogliere tutta la documentazione disponibile riguardo alle modalità con cui sono stati gestiti dalla tua collega i pagamenti al fornitore. In questo modo, appena il tuo responsabile sarà disponibile, sarà facile decidere in velocità
- C) Dato che non hai gestito direttamente il progetto e il trattamento riservato al fornitore non fa parte delle modalità standard, ritieni fondamentale coinvolgere dapprima il tuo capo e ricevere istruzioni su come procedere, per non fare errori. Aspetterai pertanto che lui torni disponibile per definire come gestire al meglio la situazione

Scenario 10:

Sei il Responsabile dell'area amministrazione e controllo di un'azienda del settore automotive. Recentemente l'azienda è cresciuta notevolmente, per cui la complessità dei dati trattati potrebbe superare le capacità del software gestionale che viene utilizzato con successo e soddisfazione complessiva da anni.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Comprendi le preoccupazioni che ti sono state riferite, ma non hai alcun motivo di dubitare delle capacità e delle performance complessive del software gestionale utilizzato. È infatti sempre stato altamente affidabile e non c'è alcun motivo per pensare di cambiarlo e sperperare inutilmente risorse aziendali
- B) Il software attualmente in uso si è sempre dimostrato affidabile, ma inizi a pensare che sia il caso di dotarsi di uno strumento più efficiente. Durante una riunione dedicata, incarichi due dei tuoi collaboratori di mettersi da subito alla ricerca di nuove soluzioni che ti riservi di valutare entro la fine del mese
- C) Questa è un'ottima occasione per dotarsi di un software gestionale più efficace e performante. Hai già individuato delle potenziali alternative, e contatti subito le aziende che li producono per farti illustrare in dettaglio le loro caratteristiche, così da poter prendere una decisione tempestivamente

Scenario 11:

Da due anni sei stato promosso al ruolo di Responsabile qualità di una grande azienda del settore alimentare e ti trovi a guidare una squadra di 18 persone, che sono state quasi tutte tuoi colleghi in precedenza. Malgrado i risultati del primo anno siano stati allineati alle aspettative aziendali, ti sei accorto che sta aumentando la conflittualità interna e anche il livello di motivazione generale sembra in diminuzione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Di fronte a questi segnali è necessario intervenire prontamente. Pianifichi, a partire da oggi, dei colloqui individuali con ognuno dei collaboratori per analizzare insieme la causa del loro calo di motivazione e renderti disponibile sia a dargli maggiore supporto sia nel rivedere alcuni carichi di lavoro. Allo stesso tempo, ascolti con attenzione le persone coinvolte in episodi conflittuali, ricordando loro che questi episodi possono essere normali ma vanno gestiti in modo migliore, e proponendoti come mediatore
- B) La questione non ti preoccupa particolarmente. Decidi infatti di non intervenire direttamente: conosci i tuoi collaboratori e sei certo che questa sia una fase momentanea e che i conflitti siano attribuibili alla forte pressione a cui il team è ultimamente esposto. Ricordi loro i bonus e i premi aziendali promessi per fine anno, certo che questo incrementerà la loro motivazione, come ha sempre fatto in passato
- C) Questi segnali iniziano a preoccuparti leggermente. Sei certo che i conflitti potrebbero risolversi da soli e il calo di motivazione sia soltanto momentaneo e dovuto allo stress a cui i tuoi collaboratori sono sottoposti. In ogni caso, decidi di fare una riunione in cui ricordare a tutti l'importanza di tenere comportamenti rispettosi e sottolinei quanto il loro lavoro sia importante per te e per l'azienda. Assicuri anche che gli sforzi saranno ampiamente ricompensati

Scenario 12:

Lavori in una multinazionale informatica. Due giorni fa ti è stato affidato un grande progetto, di cui dovrai gestire gli aspetti relativi all'ingegnerizzazione. Il progetto ha un impatto anche su altre funzioni aziendali, ma va portato avanti in tempi molto rapidi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Potrebbe essere importante coinvolgere i tuoi colleghi in questa fase, in modo da definire insieme i prossimi step. Inviati pertanto una mail chiedendo un incontro entro le prossime due settimane. Nel frattempo, porti avanti la progettazione con il tuo team
- B) In questa fase è fondamentale che tutti i dipartimenti siano coinvolti rispetto a come affrontare il progetto, pertanto fissi un incontro urgente per domani. È importante infatti definire da subito le aree di responsabilità e valutare l'impatto del progetto per ogni dipartimento
- C) Decidi che in questa fase è fondamentale concentrarti totalmente sul progetto, lavorando dapprima in modo individuale e con il supporto del tuo team per trovare le migliori soluzioni. In un secondo momento sarai in grado di trasmettere tutti i dettagli e le informazioni agli altri colleghi interessati

Scenario 13:

Sei, da oltre 10 anni, il Direttore Finanziario di un'azienda di grandi dimensioni operante nel settore delle costruzioni. Hai di recente ricevuto l'incarico di ridurre i costi complessivi aziendali di oltre il 20%, visto il mutato quadro economico.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei consapevole che un incarico del genere ti porterà a dover necessariamente prendere delle decisioni impopolari. Vuoi allo stesso tempo fare le migliori scelte possibili, quindi ti prendi qualche giorno per analizzare autonomamente ed in dettaglio i costi di tutte le funzioni aziendali, per poi decidere da dove iniziare con i tagli e informare i relativi responsabili
- B) Inizi subito ad analizzare in modo dettagliato i costi di ogni funzione aziendale, ma decidi anche di convocare tutti i responsabili per informarli dell'obiettivo sfidante che ti è stato assegnato. Cogli l'occasione per chiedere loro di indicarti le specifiche necessità ed esigenze, affinché tu possa definire i tagli in modo maggiormente mirato
- C) Sicuramente l'obiettivo che ti è stato assegnato avrà impatti forti su ogni funzione aziendale. Per questo, prima di iniziare ad analizzare i costi aziendali, decidi di incontrare individualmente i responsabili di funzione per condividere la tua sfida e comprendere appieno come portarla a termine, limitando le conseguenze negative

Scenario 14:

Sei il Direttore di una delle filiali meglio performanti di un grande istituto bancario. Quest'anno la performance complessiva della filiale è inferiore a quella dell'anno scorso e, malgrado manchino due mesi alla fine dell'anno, la sede centrale ti ha chiamato per lanciarti dei segnali di preoccupazione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) In questo momento è necessario capire a fondo le motivazioni di questo calo di performance e come intervenire per raggiungere, come sempre fatto, gli obiettivi aziendali. Decidi di iniziare da subito a fare dei colloqui individuali con tutti i collaboratori, durante i quali analizzare insieme le loro difficoltà e far cercare a loro, in prima persona, delle strade alternative per superarle al meglio
- B) I tuoi collaboratori sono persone fidate e grandi lavoratori: hanno sempre raggiunto tutti i risultati che l'azienda ha definito negli ultimi 10 anni. Per questo, non hai alcun dubbio che negli ultimi due mesi riusciranno a colmare il gap e a rispettare le aspettative aziendali. Visto il rapporto ottimo che c'è con loro, non reputi necessario per ora alcun intervento diretto
- C) Hai fiducia che il team riuscirà anche quest'anno, come sempre fatto, a raggiungere pienamente gli obiettivi aziendali, ma senti che è il momento di intervenire e innalzare il livello della loro performance. Per questo, prepari un discorso motivazionale e ripercorri i successi che hanno raggiunto negli ultimi 10 anni durante una riunione dedicata

Scenario 15:

Lavori nel ramo commerciale di un'azienda di pneumatici. Uno dei clienti più importanti dell'azienda ha appena scritto una mail infuocata in cui lamenta che l'ultima fornitura presenta evidenti problemi di qualità e che circa 300 delle 4.000 unità acquistate non è utilizzabile per difetti di produzione. Nella mail il cliente ti informa di avere un importante evento mercoledì e che, per quella data, ha bisogno di tutti gli pneumatici perfettamente utilizzabili. Oggi è sabato e pertanto gli uffici dell'azienda sono chiusi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Vista l'urgenza che traspare dalla mail ricevuta, decidi di contattare subito il cliente e di farti descrivere il dettaglio dei difetti riscontrati sugli pneumatici. In questo modo potrai raccogliere ed organizzare tutte le informazioni necessarie per poter gestire la cosa con la massima urgenza lunedì mattina, quando rientrerete tu, il tuo responsabile e i colleghi della qualità e della logistica
- B) La questione sembra seria, ma essendo sabato in questo momento non ti sarebbe possibile fare nulla senza esserti prima interfacciato con il tuo capo e con i colleghi della qualità e della logistica. Decidi pertanto che il modo più giusto per gestire la situazione è quello di chiedere al tuo responsabile, come prima cosa al tuo rientro in ufficio lunedì, indicazioni su come procedere
- C) Chiami subito il cliente e raccogli tutte le informazioni sui difetti riscontrati. Analizzando casi analoghi, noti che difetti simili erano emersi anche lo scorso anno. A questo punto invii una mail urgente al reparto logistica, destinandola al responsabile stesso e chiedendogli di sostituire in modo veloce gli pneumatici difettati, affinché il cliente possa essere certo di riceverli entro mercoledì. Lunedì ti preoccuperai di analizzare con i colleghi coinvolti le cause dell'accaduto

Scenario 16:

Sei il Responsabile tecnico di un'azienda italiana che produce lamierati e che è largamente riconosciuta in Europa e Medio-oriente. Recentemente l'azienda ha preso un'importante commessa con un cliente americano, ed è il momento di definire i requisiti tecnici del progetto.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei assolutamente certo che il fattore di successo dell'azienda sia la solidità delle sue lavorazioni e l'affidabilità dei materiali che ha sempre usato. Decidi pertanto che la strada migliore per una gestione ottimale di questa commessa sia quella di proporre specifiche tecniche del tutto allineate a quelle di grandi progetti già gestiti in passato con successo
- B) Vedi questo progetto come un'opportunità sia per la crescita dell'azienda in un mercato nuovo sia per la possibilità di implementare alcune idee che hai sviluppato in questi ultimi mesi. Decidi pertanto che la scelta migliore sia quella di osare in termini di materiali, così da essere più allineati ai migliori competitor presenti sul mercato
- C) Entrare nel mercato americano è sicuramente una grande opportunità per l'azienda. È il momento di proporre qualcosa di leggermente diverso da quanto fatto in passato e mostrarsi come un'azienda che guarda al futuro. Ti riunisci con i tuoi collaboratori e fai una serie di sessioni di brainstorming per trovare nuove idee

Scenario 17:

Lavori da anni come venditore per l'area centro-nord di un'azienda di medie dimensioni del settore dei macchinari agricoli. Recentemente sei riuscito ad agganciare uno dei clienti che hai inseguito senza successo da anni, e stai per chiudere un accordo per una fornitura importante. Durante le fasi centrali della trattativa, il tuo capo ti informa via mail che tutti gli step dell'offerta verso il cliente vanno inseriti nel nuovo gestionale aziendale appena introdotto, e che dovrai attendere l'autorizzazione aziendale sul gestionale prima di procedere, anche se questo dovesse rallentare la trattativa.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sei consapevole delle ragioni che hanno portato l'azienda all'introduzione del nuovo gestionale e, malgrado tu abbia ancora delle perplessità rispetto ad alcune delle nuove funzionalità, decidi di riportare comunque, nei prossimi giorni, tutti gli step dell'offerta nel gestionale rispettando l'iter decisionale
- B) Questa nuova procedura secondo te è eccessivamente farraginoso e rallenta notevolmente il processo di approvazione delle offerte ai clienti. Decidi pertanto, di chiedere un incontro al tuo capo durante il quale illustrerai le tue rimostranze e, nel frattempo, per non rallentare la trattativa, vai avanti senza utilizzare il nuovo gestionale
- C) Il nuovo gestionale secondo te è ancora passibile di qualche miglioramento, ma sei felice di essere tra i primi a usarlo e valutarne tutto il potenziale. Decidi, pertanto, di dedicarti oggi stesso a riportare gli step dell'offerta nel gestionale, fiducioso che questo non porterà a rallentamenti significativi nella trattativa

Scenario 18:

Sei il Direttore vendite di un'azienda siderurgica del nord Italia. Negli ultimi 3 mesi hai seguito direttamente la trattativa con un importante cliente, che garantirebbe una maggiore liquidità per l'azienda da subito e nei prossimi 5 anni. Proprio ieri tuttavia, il cliente ha comunicato che la vostra offerta non è del tutto soddisfacente, pertanto virerà su altri fornitori. Malgrado il vostro tentativo di riaprire la trattativa, il cliente ha ribadito la sua decisione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Chiedi al cliente, facendo leva sull'impegno mostrato per soddisfarlo, di avere maggiori dettagli sui motivi della decisione. Nel frattempo, valuti tutti i dettagli dell'offerta, individuando dei margini che possono essere limati. Decidi di inviare oggi stesso un'offerta migliorativa, lasciandoti un margine per un eventuale ulteriore ribasso
- B) Hai creduto molto in questa trattativa e hai investito nel tempo grandi risorse ed energie per arrivare a chiuderla con successo. Non credi che sarebbe giusto rassegnarsi senza aver provato altre strategie. Decidi quindi di incontrarti con i vertici aziendali per preparare una ultima controproposta da inviare al cliente
- C) Visto che la decisione del cliente appare definitiva e senza ulteriori margini di trattativa, decidi che sia meglio non insistere ulteriormente e dedicare da subito le energie del team verso la chiusura di altre trattative che appaiono più facilmente concretizzabili e possono comunque portare un buon incremento di liquidità

Scenario 19:

Lavori come responsabile presso la sede di Londra di una nota catena di ristoranti internazionali. Stasera, mentre eri impegnato con la gestione di un tavolo di noti imprenditori internazionali che avevano espressamente richiesto di essere gestiti personalmente da te, si è verificato un problema in sala. Un tavolo numeroso di clienti abituali ma a volte chiassosi, ha infatti lamentato di essere stato trattato in modo rude da uno dei maître di sala, e minaccia di non tornare più nel ristorante.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Dopo aver parlato con il maître, comprendi che la situazione richiede un tuo intervento. Pertanto, decidi di inviare le tue scuse al tavolo e di offrire uno sconto del 50% sul conto dei clienti che si sono lamentati. Allo stesso tempo, ritieni corretto restare comunque insieme ai clienti internazionali di cui ti stavi occupando
- B) La situazione richiede un tuo intervento immediato. Decidi pertanto di accomiatarti momentaneamente con tatto dai clienti internazionali e andare immediatamente a parlare con i clienti che si sono lamentati, scusandoti a nome del locale e offrendogli un forte sconto sul loro conto e un voucher da usare in tutti i ristoranti del gruppo nel mondo
- C) Ti fidi totalmente del tuo maître di sala e ritieni che i clienti, non nuovi a comportamenti sopra le righe, abbiano esagerato e che la causa del loro reclamo sia ingiustificata. Pertanto, decidi di non intervenire e di lasciare i tuoi collaboratori a gestire la situazione, certo che faranno del loro meglio

Scenario 20:

Sei il Responsabile produttivo di un'azienda manifatturiera. L'azienda 3 mesi fa ha introdotto dei nuovi macchinari innovativi che, entro 1 anno, andranno a sostituire del tutto le macchine che ad oggi risultano maggiormente produttive. Ti sei accorto che nei progetti in cui vengono usati i nuovi macchinari ci sono dei notevoli rallentamenti e che il personale sta perdendo fiducia sulla reale utilità di questo cambiamento.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Il nuovo macchinario ad oggi sta dimostrando di avere performance inferiori, in qualche caso anche notevolmente, rispetto a quelli già utilizzati: pertanto decidi di sospenderne momentaneamente l'uso. Nel frattempo inizi a raccogliere dati a supporto della tua ipotesi, con l'intenzione di convincere il management aziendale che i nuovi macchinari siano di fatto inutili per migliorare il processo produttivo
- B) Decidi di dedicare 2 ore a settimana a studiare in dettaglio le specifiche dei macchinari, avvalendoti di un supporto esterno. Sei convinto che i rallentamenti avvengano sia perché non è stato erogato un adeguato training, sia perché i tuoi collaboratori sono restii a cambiare approccio di lavoro. Tra due settimane sarai in grado di spiegare in dettaglio i vantaggi portati dai nuovi macchinari, così da poter ingaggiare tutti ad utilizzarli senza reticenze
- C) Sei consapevole che ad oggi i nuovi macchinari siano stati usati in modo errato, non utilizzando le loro reali potenzialità. Decidi pertanto di chiedere al management di ricevere dei training intensivi da parte del produttore dei macchinari, così da poterli usare al meglio in breve tempo. Nel frattempo, scegli di utilizzarli su un numero inferiore di progetti per non rallentare le attività

G S O.

OUR PEOPLE.OUR FUTURE.

Psychometrics

by Utilia

Questionario situazionale

Dirigente Tecnico

Versione C



Scenario 1:

Sei a capo di una squadra di 12 Project Manager di un'azienda che produce software informatici. L'azienda per cui lavori ha di recente acquisito un grande progetto, mai realizzato in precedenza, per un cliente internazionale, che è stato affidato alla tua squadra. Tuttavia, in questo momento e per il prossimo mese, tutti i tuoi collaboratori sono impegnati nella chiusura di altri importanti progetti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Vista la rilevanza del nuovo progetto per l'azienda, inizi subito a lavorarci. Sai che, per riuscire con successo in questa impresa, dovrai coinvolgere almeno sei dei tuoi collaboratori. Per questo motivo, parallelamente al lavoro che stai svolgendo, inizi la definizione delle priorità così da poter strutturare un piano d'azione dettagliato nei prossimi giorni
- B) Il carico di lavoro è senza dubbio ingente già ad oggi, ma sei certo che con una corretta pianificazione riuscirai a gestire tutto senza intoppi. Pertanto, analizzi le priorità e i progetti in carico al tuo team, soffermandoti sulle attività e sui micro-task. In questo modo, da domani procederai a pianificare in dettaglio tutte le azioni necessarie, strutturando momenti di monitoraggio settimanali
- C) Vista la mole di lavoro che stanno gestendo in questo momento i tuoi collaboratori, sarebbe impossibile pensare di affidargli ulteriori attività. Pertanto, l'unica soluzione al momento è quella di iniziare a lavorare da solo sul nuovo progetto, in attesa che alcune delle attività in carico alla tua squadra vengano portate a compimento. Prevedi quindi di coinvolgere altre risorse nel prossimo mese

Scenario 2:

Lavori presso un'agenzia pubblicitaria incaricata di realizzare la campagna promozionale per una mostra fotografica di rilevanza nazionale, ma dai temi potenzialmente controversi, che aprirà i battenti tra due mesi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Hai accettato con grande entusiasmo questa sfida e dal primo giorno hai speso tutto il tuo tempo e le tue energie per sviluppare idee e definire alcune proposte che valuterai insieme ai tuoi colleghi. Sei certo infatti che la tua grande esperienza nel settore, e la tua conoscenza di dettaglio delle dinamiche e degli elementi di successo di campagne pubblicitarie simili, ti permetteranno di elaborare una proposta che saprà soddisfare a pieno le esigenze della committenza e porteranno la mostra a un numero di presenze record
- B) Sei abbastanza sicuro che la tua competenza e la tua sensibilità su questi temi potrebbero portarti a realizzare una campagna di successo grazie solo ai tuoi sforzi. Tuttavia, l'esperienza ti insegna tuttavia che è fondamentale ascoltare da subito i punti di vista dei cittadini e comprendere la loro apertura a temi controversi, come quelli che saranno affrontati. A tal fine, hai organizzato in questa settimana una serie di incontri mirati. Soltanto dopo aver analizzato i risultati di questi incontri, potrai decidere nel dettaglio i contenuti e i canali migliori per strutturare la campagna
- C) Hai una grande e riconosciuta esperienza nel settore e hai già curato personalmente delle grandi campagne promozionali per mostre ed eventi culturali di rilevanza nazionale. Tuttavia, sei convinto che per realizzare questa campagna sia necessario comprendere meglio gli aspetti culturali e politici dell'area in cui si svolgerà la mostra. Decidi pertanto di iniziare da solo a progettare i contenuti della campagna, per poi presentarli sia alla committenza sia ad associazioni di cittadini per valutarne l'efficacia

Scenario 3:

Sei il Responsabile dei progetti speciali di un'azienda che produce piattaforme per industrie petrolifere. Di recente l'azienda ha acquisito un importante incarico: si tratta di un progetto strategico per cui sarà necessario spostare presso un nuovo stabilimento creato ad hoc oltre 60 operai specializzati presi dai vostri 3 stabilimenti produttivi. Dovrai prendere la decisione finale il prossimo mese.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Sai che l'azienda si fida molto di te e per questo ti ha dato piena libertà riguardo alle modalità di gestione del progetto, ma ritieni molto importante prendere decisioni eque e non creare eccessivi malumori tra i responsabili dei tre stabilimenti produttivi. Decidi pertanto di programmare una serie di incontri individuali con loro a fine mese; durante gli incontri potrai condividere con loro la tua proposta e ragionare insieme su possibili cambiamenti
- B) Il progetto ha una grande rilevanza strategica per l'azienda, e vuoi essere sicuro di prendere le decisioni migliori. A tuo avviso, la modalità più equa è quella di definire in modo autonomo il numero di persone da spostare presso il nuovo stabilimento che aprirà a breve. Avere troppe ingerenze esterne, infatti, potrebbe soltanto complicare la tua decisione e scontentare gli operai coinvolti
- C) Il progetto in partenza è una grande opportunità, e sei felice che l'azienda lo abbia affidato a te. Credi che la chiave per poter prendere le decisioni migliori e non creare frizioni e malcontento, sia di investire molto tempo in questa fase iniziale per ascoltare in dettaglio le esigenze e le problematiche specifiche di ciascuno dei responsabili di stabilimento. Senza comprendere a fondo le loro necessità e capire le loro sfide ti sarebbe impossibile fare un buon lavoro

Scenario 4:

Ricopri il ruolo di Responsabile marketing di una nota azienda che produce componentistica elettronica. Il prossimo mese partiranno le nuove campagne marketing aziendali, pertanto in questo momento hai l'agenda completamente piena per le prossime settimane. Stamattina il Responsabile della produzione, un collega con cui ci sono stati numerosi attriti in passato, ti ha scritto chiedendoti un incontro per oggi e il tuo supporto urgente per fare una campagna da lanciare al più presto, che risponda alle accuse di malfunzionamenti di alcuni dei vostri componenti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Non dimentichi quanto accaduto tra voi due e la poca propensione a collaborare del collega ma, anche se volessi supportarlo in questo momento, non potresti visto il carico di lavoro che ti trovi a gestire. Pertanto, informi il collega che purtroppo in questo momento non puoi rispondere alla sua richiesta e che ti è impossibile assentarti per una riunione, o inserire nel già fitto calendario di pubblicazioni una nuova campagna. Dovrete risentirvi alla fine del mese
- B) Malgrado gli antichi dissapori, decidi che è fondamentale per il bene dell'azienda offrire sempre la propria disponibilità a collaborare fra i colleghi. Decidi pertanto di liberare parte della tua agenda odierna e di incontrare il Responsabile della produzione, dedicandogli il tempo e l'attenzione necessaria per comprendere a fondo la sua esigenza. Sulla base dei risultati del vostro incontro, farai del tuo meglio per inserire la campagna richiesta all'interno del piano marketing già in esecuzione
- C) La richiesta è arrivata in modo inatteso e per assecondarla dovresti stravolgere totalmente i tuoi piani. Ciononostante, decidi di liberarti un paio d'ore nel pomeriggio per incontrare il collega e valutare insieme la sua richiesta e gli eventuali tempi di realizzazione di una nuova campagna. Ovviamente, durante il vostro incontro sottolineerai la tua grande disponibilità nell'incontrarlo e gli ricorderai che lui raramente ha avuto tali comportamenti nei tuoi riguardi

Scenario 5:

Sei il Responsabile risorse umane di un grande gruppo alberghiero. È l'inizio del nuovo anno, e devi definire le azioni che verranno implementate nel prossimo semestre. Questa settimana però ti sono arrivate anche delle richieste urgenti da parte dei responsabili di tre funzioni aziendali, che potrebbero assorbire tutto il tuo tempo e quello della tua squadra nei prossimi due mesi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Gestire questo volume di richieste e attività richiede una preliminare definizione delle priorità. Pertanto, a partire da domani farai degli incontri con i responsabili delle tre funzioni aziendali per comprendere meglio le loro necessità e il grado di urgenza relativo. Dopo gli incontri potrai definire un piano operativo di massima per portare avanti tutte le attività
- B) Sei sempre stato abituato a lavorare meglio quando occorre gestire questo tipo di emergenze. Decidi pertanto di iniziare a lavorare oggi stesso alle richieste che ti sono arrivate, così da evaderle nel minor tempo possibile. Dopo aver fatto questo, avrai tutto il tempo per poter definire e finalizzare il piano delle azioni da implementare nel resto del semestre
- C) In questo momento hai bisogno di comprendere in profondità il tipo di impegno richiesto. Incontri oggi stesso i tre responsabili e, sulla base di quanto emerso, definisci nel dettaglio le priorità, le azioni e i micro-task richiesti. Riporti tutto all'interno di una pianificazione per i prossimi sei mesi delle attività in carico alla tua squadra, includendo momenti di verifica in itinere

Scenario 6:

Sei subentrato di recente nel ruolo di Direttore di produzione di un'azienda del settore manifatturiero. Stai rivedendo tutto il lavoro svolto dal tuo predecessore e ti sei accorto che aveva preso l'impegno di produrre una grande fornitura di materiali entro la fine del mese prossimo; anche se l'obiettivo, alla luce dei dati attuali, sembra molto difficile da raggiungere.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Tenere fede agli impegni è sempre prioritario, pertanto anche se sarà complesso e molto sfidante, informi l'azienda che non ci saranno difficoltà in proposito. Oggi stesso ti attivi per riorganizzare l'intero processo produttivo in funzione di questa importante scadenza, comunicando con trasparenza l'importanza di dare il massimo in questo momento specifico
- B) L'impegno preso dal tuo predecessore è eccessivamente ambizioso e di difficile attuazione. Ritieni però che gli impegni vadano solitamente mantenuti, perché ne va della reputazione dell'azienda; quindi, farai tutto il possibile per veicolare gli impegni dei tuoi collaboratori in questa direzione e provare a tenere fede alla parola data
- C) Sei appena entrato nel ruolo e hai bisogno di comprendere nel dettaglio tutto il lavoro svolto dal tuo predecessore prima di poter prendere delle decisioni. Per ora ritieni corretto avvisare subito i vertici aziendali del fatto che non sarà possibile rispettare l'impegno preso in merito alla fornitura dei materiali, e che a breve comunicherai la nuova scadenza

Scenario 7:

Hai il ruolo di Responsabile degli acquisti di un'azienda che produce tubi in acciaio, utilizzati per la produzione di motori aerospaziali. La direzione aziendale ti ha dato un obiettivo altamente sfidante per l'anno in corso: identificare nuovi fornitori e ridurre il costo di acquisto dei materiali di almeno il 24%. Mancano due mesi alla fine dell'anno e sei riuscito, insieme ai tuoi collaboratori, ad identificare due nuovi fornitori e ad assicurare una riduzione dei costi di acquisto del 12%.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) L'anno in corso è stato sicuramente il più sfidante. Ci sono stati eventi economici e politici che hanno impattato notevolmente il vostro settore. Consideri pertanto un ottimo risultato la riduzione dei costi del 12% e sei certo di riuscire ad arrivare al 18% entro fine anno. Visto anche il grande impegno dei tuoi collaboratori, chiedergli di più non sarebbe giusto
- B) Malgrado l'ingerenza di eventi non preventivabili nel vostro settore e i risultati raggiunti tra mille difficoltà, vuoi provare comunque ad innalzare il livello della prestazione dei tuoi collaboratori in questi mesi rimasti. Decidi quindi di organizzare una riunione di mezza giornata in cui spronare tutti a fare di più, dando l'esempio in prima persona
- C) Sicuramente l'anno trascorso è stato tra i più complessi, ma l'obiettivo va raggiunto ad ogni costo. Decidi di partire oggi stesso con degli incontri individuali con i tuoi collaboratori, durante i quali rivedere il lavoro svolto insieme a loro, identificare le aree in cui è possibile spingere ulteriormente, infine spronarli a trovare, anche insieme a te, dei possibili ulteriori fornitori che possano rispondere alle vostre esigenze

Scenario 8:

Sei il Responsabile dell'innovazione di prodotto di una grande azienda che opera nel settore alimentare, e sei stato incaricato dall'Amministratore Delegato a sviluppare dei nuovi prodotti che possano dare un'immagine dell'azienda nuova e più aperta ai temi ambientali. Nell'ultimo anno, infatti, ci sono state varie rimostranze da parte dei clienti rispetto ad aspetti etici e alla filiera degli ingredienti utilizzati. Dovrai presentare le tue idee all'Amministratore Delegato il prossimo mese.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nonostante la tua grande esperienza nel settore e i successi ottenuti in passato, trovi fondamentale in questo momento capire a fondo i motivi delle rimostranze e l'evoluzione dei bisogni della clientela su temi etici e relativi alla filiera. Pertanto, prima di iniziare a sviluppare nuove idee insieme al tuo team, decidi di organizzare per questa settimana una serie di focus group e di somministrazioni di questionari online con campioni di varie fasce di clientela. Dopo aver raccolto i risultati, sarai in grado di elaborare delle proposte da presentare che siano più allineate alle reali esigenze del mercato
- B) Svolgi questo lavoro con grande successo da oltre 15 anni; pertanto, sei certo di avere una conoscenza del mercato e delle esigenze dei consumatori migliore di chiunque altro. In questi anni hai anche saputo captare prima di altri alcune tendenze di mercato futuri, anticipando mode ed esigenze. In questi casi, il modo più adatto di procedere è di usare le prossime settimane per isolarti insieme ai tuoi collaboratori e produrre delle idee che, senza dubbio, sapranno fornire delle risposte importanti ai clienti e faranno dimenticare le loro rimostranze
- C) La tua esperienza in questo settore è ragguardevole, e hai sempre portato avanti delle innovazioni prima di altri. Allo stesso modo, in questo momento specifico è importante capire meglio i motivi delle rimostranze dei clienti e la loro percezione rispetto agli ingredienti utilizzati. Decidi, pertanto di spendere le prossime tre settimane a lavorare con il tuo team ad alcune idee, che vuoi presentare ad associazioni di consumatori nell'ultima settimana prima dell'incontro con l'Amministratore Delegato al fine di ricevere un feedback e poter apportare lievi correttivi

Scenario 9:

Lavori nel reparto spedizioni di un'azienda che produce mobili per ufficio. Uno dei vostri clienti più importanti ha inviato un reclamo formale stamattina perché si aspettava di ricevere ieri una fornitura di oltre 500 scrivanie che aveva richiesto con urgenza. Le spedizioni verso il cliente vengono gestite direttamente dal tuo Responsabile, il quale oggi è in volo verso l'Australia e non sarà quindi disponibile fino a domani pomeriggio.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Anche se il tuo Responsabile non sarà disponibile nella giornata di oggi, decidi che una situazione così complessa richieda che tu ti prenda dei rischi. Fai subito una riunione con i colleghi dei vari dipartimenti, e riesci a risalire ai dettagli della spedizione. Contatti la compagnia di logistica che se ne è occupata e ottieni rassicurazioni sul fatto che la fornitura sarà consegnata oggi stesso. Avvisi il cliente e informi il tuo Responsabile via mail dell'accaduto
- B) Sei a conoscenza dell'importanza del cliente per l'azienda, visto il rapporto consolidato negli anni e il numero di pezzi acquistato ad ogni semestre. Nonostante il tuo Responsabile non sia disponibile, decidi di attivarti da subito per comprendere cosa sia accaduto, cercando di recuperare tutte le informazioni disponibili sui server aziendali. In questo modo, potrai fornire al tuo Responsabile tutti i dettagli e facilitare la sua presa di decisione
- C) L'assenza del tuo Responsabile, il quale è anche la persona che ha gestito direttamente tutte le spedizioni del cliente negli anni, non ti permette purtroppo di poter risolvere il problema. In questi casi, l'unica opzione possibile è quella di aspettare che il tuo Responsabile arrivi a destinazione e torni disponibile, per poi spiegargli con urgenza l'accaduto e lasciarlo libero di decidere il da farsi

Scenario 10:

Sei il Responsabile della produzione di un'azienda specializzata nel settore delle attrezzature sportive e per il tempo libero. La tua azienda è cresciuta notevolmente nell'ultimo anno, e la dirigenza si è detta preoccupata che i macchinari utilizzati ad oggi non saranno in grado di garantire i volumi di produzione futuri.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Le preoccupazioni espresse dalla dirigenza sono sicuramente fondate e legittime, ma secondo il tuo parere, in questo momento, non c'è alcun motivo di dubitare dell'efficienza dei macchinari che avete utilizzato con successo negli anni. Si sono sempre dimostrati affidabili e hanno saputo gestire anche volumi di produzione ingenti, per cui non c'è alcun motivo per pensare di cambiarli e fare investimenti in quest'area
- B) Conosci alla perfezione i macchinari produttivi dell'azienda, e sai quanto siano robusti e si siano dimostrati affidabili negli anni. Inizi però a pensare che potrebbe essere il momento di introdurre qualche macchinario nuovo e più moderno. Convochi quindi i tuoi collaboratori, e durante una riunione dedicata li incarichi di cercare da subito nuovi macchinari, di cui valuterai specifiche e prestazioni a breve
- C) La preoccupazione espressa dalla dirigenza va sicuramente ascoltata. Questo momento rappresenta una grande occasione per ammodernare fortemente i processi produttivi. Hai già individuato dei nuovi macchinari dalle caratteristiche innovative e contatti subito le aziende che li producono per farti fare delle dimostrazioni pratiche delle loro prestazioni e caratteristiche, così da poter prendere una decisione in modo veloce

Scenario 11:

Sei il Responsabile dell'area ricerca e sviluppo di un'azienda che opera nel settore degli alimenti biologici. Hai notato che quest'anno il tuo team, composto da 23 persone, sembra meno affiatato e il numero di assenze per malattia è incrementato del 15%. Noti anche che il clima del reparto è alle volte meno positivo rispetto al passato.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nonostante tu abbia fiducia nei tuoi collaboratori, è il momento di intervenire con decisione, visti i segnali che non possono essere ignorati. A partire da oggi hai pianificato una serie di colloqui individuali con ognuno di loro, per ascoltarne la percezione dei carichi di lavoro e del clima che si respira nel reparto. Sulla base di quanto emerso, farai degli interventi mirati. Allo stesso tempo, pianifichi anche delle riunioni dedicate con l'obiettivo di fare squadra e allineare tutto il gruppo verso gli obiettivi da raggiungere, trasmettendo il tuo entusiasmo
- B) Non sei preoccupato particolarmente da questa situazione. Sai bene infatti che il tuo reparto è stato chiamato nell'ultimo anno a fare degli sforzi costanti per gestire tutti i progetti portati avanti dall'azienda, e hai inoltre fatto presente all'azienda che siete sottodimensionati e avreste bisogno di altre 4 risorse. Decidi, pertanto, di non intervenire direttamente: conosci i tuoi collaboratori e sei certo che questa sia una fase momentanea e reversibile. Durante una riunione di team ricordi a tutti che i bonus e i premi aziendali dipendono dalla performance, ma anche il numero di assenze fatte può avere un impatto
- C) Per la prima volta da quando sei a capo del reparto, inizi a cogliere dei segnali preoccupanti. Sei certo che il clima negativo sia dovuto ai carichi di lavoro ingenti che i tuoi collaboratori hanno dovuto gestire, e che le assenze derivino da fattori oggettivi, ma decidi di pianificare delle riunioni per rafforzare il senso di appartenenza al gruppo e all'azienda a livello allargato. Durante questi incontri, cercherai di far passare il messaggio che tu sei sempre a disposizione per supportare il gruppo, e che solo lavorando tutti insieme in armonia si possono centrare gli obiettivi

Scenario 12:

Lavori come Responsabile della qualità di un'azienda che opera nel settore del lusso. In questo periodo hai un grande carico di lavoro e spesso ti capita di doverti trattenere in ufficio oltre l'orario di lavoro per chiudere alcune attività. Nel pomeriggio di domani sei stato convocato dal Responsabile ricerca e sviluppo per una riunione strategica di mezza giornata e trovare delle idee per nuovi prodotti da lanciare il prossimo anno.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) È senza dubbio il periodo peggiore dell'anno per quanto riguarda i carichi di lavoro che devi gestire, e hai qualche dubbio sulla finalità della riunione. Ciononostante, decidi di partecipare ugualmente per due ore anche se, come spesso avviene, lascerai che siano gli altri ad esporsi e offrirai una tua piena collaborazione soltanto quando viene richiesto
- B) Nonostante il momento di sovraccarico, sai che momenti di confronto come questi, in cui potersi staccare dall'operatività e pensare in modo strategico, sono fondamentali. Pertanto, deleghi alcune delle attività che hai in carico ai tuoi collaboratori e decidi di partecipare all'incontro per tutta la sua durata. Non vedi l'ora infatti di poter condividere alcune tue idee e confrontarti con il collega
- C) La richiesta arriva in un momento in cui, anche se volessi, non potresti assolutamente staccarti dalle tue attività per mezza giornata. Inoltre, dalla tua esperienza queste riunioni sono spesso poco utili e per nulla pragmatiche e si finisce a parlare per ore di idee difficilmente realizzabili. Decidi pertanto di declinare l'invito a partecipare a causa dei tuoi impegni pregressi

Scenario 13:

Ricopri da quasi 15 anni il ruolo di Responsabile dell'organizzazione dello stabilimento produttivo di un'azienda che produce mangimi. Di recente, visti i grandi risultati ottenuti dall'azienda negli ultimi due anni, ti è stato assegnato un cospicuo budget per apportare migliorie agli spazi di lavoro e alle aree comuni dello stabilimento.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Si tratta di una grande opportunità di crescita per l'azienda e per il benessere di tutto il personale impiegato, ma racchiude anche una sfida e molte potenziali insidie, in quanto è facile scontentare qualcuno. Secondo te, il miglior modo di procedere è di analizzare in modo autonomo tutti i dettagli degli uffici delle varie funzioni aziendali e delle aree comuni, così da poter decidere come allocare al meglio il budget assegnato
- B) Sei intenzionato ad utilizzare il budget nel miglior modo possibile. Inizi subito, pertanto, ad analizzare in modo dettagliato le caratteristiche di tutti gli spazi di lavoro delle varie funzioni e delle aree comuni, ma decidi che è utile anche coinvolgere tutti i responsabili, informandoli del budget a disposizione e chiedendogli di indicarti le loro necessità ed esigenze. Cercherai il più possibile di tenerne conto nell'allocazione delle risorse a disposizione
- C) Credi che l'obiettivo che ti è stato assegnato sia sì una grande opportunità, ma potrà anche avere degli impatti marcati sul morale e sulla motivazione di tutto il personale. Per questa ragione, prima di iniziare a definire come allocare il budget a tua disposizione, decidi di incontrare individualmente i responsabili di funzione per condividere questa opportunità e comprendere appieno come portarla a termine in modo da massimizzarne il beneficio per tutti

Scenario 14:

Sei a capo di uno degli stabilimenti produttivi esteri di un'azienda riconosciuta che opera da oltre 50 anni nel settore automotive. Quest'anno lo stabilimento ha gestito tre grandi progetti, ma a meno di 3 mesi dal termine dell'anno gli obiettivi di produzione sono del 13% inferiori rispetto alle previsioni fatte.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) La fiducia verso i tuoi collaboratori diretti non è mutata, e sei certo delle loro capacità, anche se hai dubbi sulla loro motivazione. Decidi che a questo punto è necessario capire a fondo le ragioni dei risultati ottenuti finora quest'anno e trovare le giuste leve per innalzare il livello di prestazione. Inizierai oggi stesso a fare dei colloqui individuali con i collaboratori, in cui analizzerai insieme a loro i 9 mesi già trascorsi, ascolterai la loro percezione dei problemi riscontrati e raccoglierai alcune proposte. Subito dopo ed entro la fine della settimana, definirai azioni mirate
- B) Hai una fiducia totale nei tuoi collaboratori, persone serie e grandi lavoratori che hanno sempre dato il massimo per raggiungere gli obiettivi, centrati ogni anno dall'apertura dello stabilimento. Per questo, non sei assolutamente preoccupato del dato emerso, essendo certo che nei prossimi tre mesi ci sarà un incremento dell'impegno e che gli obiettivi di produzione saranno centrati pienamente. Visto il rapporto ottimo che c'è tra te e i tuoi collaboratori, non reputi necessario per ora alcun intervento diretto
- C) Avendo scelto personalmente la maggior parte dei tuoi collaboratori diretti, sei sicuro del loro valore e che riusciranno anche questa volta a farcela nel raggiungere gli obiettivi di produzione. Percepisci, però, che è necessario in questo momento un tuo intervento per innalzare il livello di prestazione e focalizzare maggiormente gli sforzi. Per questo, hai predisposto una serie di discorsi motivazionali e, durante una riunione dedicata, farai leva sui risultati degli ultimi anni per dare più carica al gruppo

Scenario 15:

Lavori come formatore senior presso un grande gruppo di consulenza internazionale. Mentre stai rivedendo tutti i materiali prodotti in precedenza da altri formatori su una tematica su cui stai preparando un pacchetto formativo da erogare presso un cliente, ti accorgi che alcune delle traduzioni fatte hanno degli standard qualitativi molto bassi.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Malgrado non sia tuo compito monitorare la qualità di materiali prodotti da altri, credi che l'azienda vada informata. Invi quindi una mail alla Responsabile dell'area formativa, informandola di quanto da te riscontrato e riportandole alcuni dettagli che, a tuo avviso, andrebbero notevolmente rivisti
- B) Sei sicuramente sorpreso del fatto che alcuni materiali tradotti ed utilizzati dalla tua società di consulenza siano di qualità così scadente. Allo stesso tempo hai delle scadenze molto serrate e non sai quale utilizzo sia stato fatto o sarà fatto dei materiali in questione, per cui decidi di ignorare l'accaduto
- C) Quanto hai osservato potrebbe minare la credibilità della tua azienda, per cui decidi di correggere i materiali che hai davanti migliorandone la traduzione complessiva, nonostante questo non ti spetterebbe dato il tuo ruolo. Quando hai terminato, informi la Responsabile dell'area formativa dell'accaduto

Scenario 16:

Ricopri il ruolo di Responsabile dello sviluppo commerciale di un'azienda, nata in Italia ma presente in tutto il continente americano, che produce macchinari per la ristorazione. Lo scorso mese hai portato avanti una trattativa commerciale con una grande catena di ristoranti, che vi permetterebbe di entrare con forza nel mercato europeo. Entro la fine della settimana dovrai presentare i dettagli dell'offerta commerciale.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Non hai dubbi sul fatto che il nome dell'azienda e la ragione della sua crescita negli ultimi anni derivano dal proporre prodotti molto tradizionali ma altamente affidabili. Decidi pertanto che, per avere le migliori chance di chiudere la trattativa con successo, sia necessario proporre alla catena di ristoranti macchinari dalle specifiche collaudate, senza correre dei rischi inutili ed inserire anche macchinari dalle caratteristiche più innovative
- B) Questa trattativa è l'occasione che aspettavi da tempo. Conquistare quote nel mercato europeo è fondamentale, e per farlo vuoi inserire nell'offerta da inviare alla catena di ristoranti alcuni macchinari dalle specifiche del tutto nuove che hai sponsorizzato internamente in questi anni in modo da rispondere meglio alle esigenze del mercato. Decidi pertanto che la scelta migliore sia quella di osare nella scelta dei macchinari da proporre, così da essere percepiti come un'azienda che guarda con decisione in avanti
- C) Hai inseguito per anni la possibilità di entrare con forza nel mercato europeo, e questa trattativa è sicuramente una grande opportunità per l'azienda. Decidi che è il momento di proporre alla catena di ristoranti qualcosa di diverso e nuovo rispetto a quanto fatto in passato e mostrarsi come un'azienda che guarda al futuro. Ti riunisci con i tuoi collaboratori e con gli altri responsabili di funzione per una serie di sessioni di confronto volte a trovare nuove idee

Scenario 17:

Sei da anni il Responsabile della manutenzione dello stabilimento di Terni di un noto pastificio italiano. All'inizio di questa settimana, la Responsabile Risorse Umane ti ha informato che, a partire dalla settimana corrente, l'azienda ha introdotto un nuovo sistema di timbratura dei cartellini e di richiesta delle ferie. Tutto verrà gestito attraverso un software che ogni dipendente deve scaricare e utilizzare giornalmente.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Nutri delle perplessità rispetto a questa nuova procedura, ma sai che un cambiamento nelle modalità di timbratura e richiesta ferie era in qualche modo necessario. Pertanto, chiedi maggiori informazioni alle risorse umane rispetto alle modalità di funzionamento del software, e comunichi ai tuoi collaboratori che è necessario adeguarsi alla nuova procedura nelle prossime settimane. Sai che qualcuno non lo farà, ma in questa fase è un problema relativo
- B) Non comprendi il motivo di questa novità, visto che per anni tutto è andato liscio sia per quanto riguarda le timbrature che per la richiesta delle ferie. Molte persone hanno poca, se non nessuna familiarità, con gli strumenti informatici e la nuova procedura porterà a grandi rallentamenti. Decidi pertanto di continuare a usare la vecchia procedura, e chiedi un incontro urgente con le risorse umane e la direzione per chiedere di sospendere l'implementazione del software
- C) Sai che l'introduzione di ogni novità di questa portata non è indolore, e che bisognerà convincere tutta la tua squadra delle ragioni che hanno portato l'azienda all'introduzione di questa nuova procedura. Decidi, pertanto, di dare l'esempio in prima persona e di mostrare ai tuoi collaboratori come utilizzare il software, affiancandoli nel rispondere ai loro dubbi o nell'affrontare le loro perplessità e problematiche operative. È importante che tutti adottino senza reticenze la nuova procedura

Scenario 18:

Sei il Responsabile commerciale di un'azienda che vende prodotti di bellezza. L'obiettivo principale dell'azienda per questo anno è di conquistare delle quote di mercato in Cina e Giappone. Per questo motivo, negli ultimi 5 mesi hai curato una trattativa articolata per raggiungere un accordo di commercializzazione con una catena di profumerie di lusso operante in tutto l'est asiatico. Ti aspettavi di chiudere la trattativa questa settimana, ma proprio oggi il referente della catena di profumerie ti ha informato che non sono più sicuri del vostro accordo, e che eventualmente se ne riparerà il prossimo anno.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Arrivato a questo punto avanzato della trattativa, non vuoi assolutamente arrenderti. Chiami subito il referente aziendale e, in modo informale, gli chiedi maggiori informazioni su questa inaspettata evoluzione. Nel frattempo, rianalizzi ogni dettaglio dell'offerta, identifichi alcuni margini di miglioramento e predisponi una nuova offerta. Ti riservi anche di inviare una nuova ed ultima offerta nelle prossime settimane
- B) Hai investito gran parte del tuo tempo e delle energie del team per chiudere questa trattativa, per cui sei molto seccato. Non vuoi arrenderti prima di aver provato altre strade e compreso come poter sbloccare nuovamente la trattativa. Oggi stesso incontrerai l'Amministratore Delegato per definire i dettagli di una nuova proposta da inviare al cliente entro la prossima settimana
- C) Hai provato a comprendere meglio i motivi di questo cambiamento a pochi giorni dalla chiusura della trattativa. Visto, però, che la decisione del cliente ti è sembrata definitiva e che non vedi ulteriori margini di trattativa, decidi che sarebbe inutile continuare ad incaponirti e dirotti da subito le tue energie e quelle dei tuoi collaboratori verso la chiusura di altre trattative che sembrano più facili

Scenario 19:

Sei il Responsabile della formazione internazionale di un grande gruppo industriale basato in India. Nell'ultimo anno sei stato alla guida di un progetto ambizioso che prevedeva la progettazione e definizione del nuovo catalogo formativo online, che sarà lanciato in tutto il mondo sulla piattaforma informatica aziendale al termine del prossimo mese. Stamattina l'Amministratore Delegato ti ha informato che sei stato promosso al ruolo di Direttore Risorse Umane, ed entro 1 mese dovrai aver completato il passaggio di consegne con l'attuale Direttore Risorse Umane.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Questa promozione è senz'altro una grande opportunità per avere un maggiore impatto strategico sull'azienda, ma non troveresti corretto distaccarti del tutto con effetto immediato dal progetto, non supportando i tuoi colleghi e il tuo successore nella finalizzazione del nuovo catalogo formativo online. Hai quindi deciso di investire parte del tuo tempo nella redazione di un manuale operativo, da passare al tuo successore, contenente tutti i dettagli del progetto
- B) Accogli la notizia con grande entusiasmo, e non vedi l'ora di iniziare la nuova avventura. Ti senti però molto legato al progetto relativo al nuovo catalogo formativo online, e vuoi accertarti che tutto il lavoro fatto in questi mesi sia finalizzato nel migliore modo possibile. Chiedi, pertanto, all'azienda, di poter dedicare la maggior parte del tempo rimasto prima di ricoprire a tutti gli effetti il nuovo ruolo, a fare un passaggio di consegne completo al tuo successore, attraverso incontri mirati
- C) Sei estremamente felice di questa promozione, che è il riconoscimento del tuo impegno e della tua fedeltà verso l'azienda. Sei anche consapevole che, per avere da subito un impatto nel nuovo ruolo, devi acquisire molte nuove informazioni e studiare una serie di documenti e relazioni interne. Sei certo che i tuoi colleghi e il tuo successore nel ruolo di Responsabile della formazione internazionale sapranno chiudere l'attuale progetto senza alcuna difficoltà

Scenario 20:

Sei il Responsabile commerciale di un'azienda che produce materiali in legno. Stamattina l'azienda ti ha informato che, a partire dal prossimo mese, tutte le auto aziendali a motore termico, comprese quelle assegnate ai tuoi venditori sul territorio, saranno rimpiazzate da auto elettriche. Questa transizione si inserisce nel contesto della nuova immagine aziendale, che punta con decisione su valori green.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

- A) Conosci molto bene il lavoro dei venditori nel vostro settore, e sei certo che questo cambiamento sarà assolutamente dannoso in termini di performance, a causa dei tempi di ricarica lunghi delle batterie che farà perdere del tempo prezioso. Non capisci perché l'azienda voglia aderire a questo filone green che, sebbene tu appoggi sul piano personale, ti sembra poco realistico a livello aziendale. Chiedi pertanto alla direzione di tenere in maggiore considerazione le esigenze del tuo team e di sospendere il progetto
- B) Sei davvero soddisfatto di questo cambiamento di filosofia e immagine aziendale e, pur essendo certo che ci saranno delle difficoltà operative nelle fasi iniziali, inizi oggi stesso a parlare a ognuno dei tuoi collaboratori per trasmettergli il tuo entusiasmo. Prevenendo l'atteggiamento critico di alcuni dei tuoi venditori, i quali coprono una zona molto vasta e potrebbero avere dei problemi con i tempi di ricarica, prepari per loro una mappa con tutte le stazioni di ricarica presenti nella loro zona
- C) Questo cambiamento porterà sicuramente a delle difficoltà sul piano operativo, visti i tempi di ricarica richiesti dalle auto elettriche. Sposi però la nuova filosofia aziendale, e decidi di parlare ai tuoi collaboratori spiegandogli cosa accadrà nel prossimo mese e invitandoli a non opporre resistenze. Nel caso di alcuni collaboratori che devono coprire una zona molto vasta, chiederai comunque all'azienda di mantenere le auto a motore termico per un primo periodo