



COMUNE DI BARI

Ripartizione Personale

CONCORSO PUBBLICO PER ESAMI PER IL CONFERIMENTO DI N. 4 POSTI DI DIRIGENTE AMMINISTRATIVO – QUALIFICA DIRIGENZIALE UNICA – DI CUI DUE POSTI RISERVATI AL PERSONALE INTERNO, RESO NOTO CON AVVISO DEL 28/01/2022.

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^a prova scritta stabiliti dalla Commissione Giudicatrice 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 - 1^a 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.
- *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.
- *Gestione delle relazioni complesse.* Leggere correttamente persone e contesto relazionale, adottando il comportamento più idoneo nei confronti dell'interesse pubblico.

Risposta corretta che declina i comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali richieste in modo pienamente efficace per la gestione della situazione nel suo complesso: **1,50 PUNTI;**

Risposta mediamente corretta che declina alcuni comportamenti caratteristici delle capacità organizzative e delle competenze attitudinali richieste in modo mediamente adeguato alla gestione della situazione nel suo complesso: **0,75 PUNTI;**

Risposta multipla, omessa o non corretta che declina comportamenti non funzionali, o poco funzionali, alla gestione della situazione nel suo complesso: **0 PUNTI.**



Questionario situazionale

Dirigente Amministrativo

Versione B



Scenario 1:

Lavori nella funzione Customer Service in un'azienda nel settore delle piscine di raffreddamento per l'industria. Ti sei sempre occupato della progettazione e manutenzione di alcune piscine che proponete sul mercato. Sei l'unica persona che sa operare sui sistemi più vecchi e aggiornarne la parte elettrica in modo appropriato. La politica dell'azienda, infatti, è sempre stata quella di contenere i costi e ottimizzare il più possibile i sistemi progettati e venduti in passato. Sei così diventato un punto di riferimento per i tuoi colleghi. Il tuo capo di recente ti ha comunicato che dovrai andare 1 mese in trasferta all'estero per occuparti della progettazione di una piscina per un impianto di raffinamento del greggio (quindi sarai in presenza nella sede del cliente) e non potrai occuparti dell'aggiornamento e manutenzione dei vecchi sistemi. Partirai tra 20 giorni.

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

- A) Sei contento di questa nuova sfida e sai che puoi contare sui tuoi colleghi in tua assenza. Anche se non conoscono i vecchi sistemi sono tecnicamente molto preparati.
- B) Comunichi al tuo capo che vorresti poter formare uno dei tuoi colleghi nonostante il tempo a disposizione per questo passaggio sia davvero poco (viste le attività che comunque devi portare avanti fino alla tua partenza).
- C) Cogli l'occasione per suggerire al tuo capo i vecchi macchinari da sostituire. Ti preoccupi comunque di passargli le nozioni principali per gestire eventuali problematiche sui vecchi sistemi in tua assenza.

Scenario 2:

Sei il Responsabile del controllo qualità di un'azienda ospedaliera; stai verificando che tutti i reparti dell'ospedale abbiano recepito correttamente le nuove normative di sicurezza in ambito covid-19. Hai la necessità di svolgere un'intervista al primario di chirurgia generale. Ti è già capitato di confrontarti con lui in passato ed è stato difficile trovare un modo per collaborare. Più volte ti ha detto che non ha tempo da perdere con queste procedure.

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

- A) Richiedi un incontro al primario e anticipi via e-mail i motivi della richiesta. Metti in copia il suo assistente affinché possa supportarlo nella ricerca delle informazioni che ti servono.
- B) Scrivi un'e-mail al primario (in cc il suo Responsabile) chiedendogli, cortesemente, di riservarti 1 ora di tempo. Gli evidenzi che si tratta di un'esigenza aziendale e che ti aspetti un atteggiamento collaborativo.
- C) Mandi un'e-mail al primario per anticipargli che riceverà una tua breve telefonata durante la quale gli spieghi la richiesta e i tempi necessari, lasciando a lui la scelta di come darti supporto. .

Scenario 3:

Rivesti un ruolo di responsabilità all'interno di un'azienda assicurativa di piccole-medie dimensioni. Dà poco tempo utilizzate (tu e il tuo team) un nuovo applicativo per la gestione delle polizze. I membri del tuo team ti stanno riportando una serie di problematiche legate all'utilizzo del nuovo sistema. La produttività è diminuita e si stanno verificando tutta una serie di ritardi e problemi che hanno conseguenze piuttosto gravi. Il tuo team lamenta di non essere stato sufficientemente coinvolto, né in fase di definizione del nuovo programma né quando è stato adattato alle vostre esigenze, ed ora, loro, ne pagano le conseguenze.

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

- A) Chiedi al team di mettere "nero su bianco" i problemi che incontrano, eventuali "falle di sistema" e qualsiasi altra difficoltà. Chiedi a loro di evidenziare le criticità maggiori (più urgenti) e fissi un incontro con il fornitore per intervenire al più presto sul programma e adattarlo al meglio alle vostre necessità.
- B) Incoraggi il team a continuare a perseverare con il nuovo applicativo. Ti metti al loro fianco, gli mostri i vantaggi (che forse non vedono) del nuovo sistema e raccogli le difficoltà che hanno per promuovere momenti formativi ad-hoc.
- C) Decidi, per ora, di tornare al vecchio sistema. Il nuovo applicativo non sta portando vantaggi evidenti, pertanto non capisci perché dovresti portare ulteriore stress al tuo team. Sarà tua premura fissare, nel più breve tempo, una formazione ad hoc con il fornitore dell'applicativo. .

Scenario 4:

Sei il Responsabile Commerciale di un istituto finanziario. Questa mattina la Direzione ti ha inviato un'e-mail nella quale comunicava che quest'anno, a causa delle difficoltà di mercato, non potrà essere corrisposto il bonus discrezionale per i dipendenti. Tuttavia, il tuo team ha lavorato duramente e alcuni di loro hanno già espresso la loro insoddisfazione per la situazione. Negli ultimi 3 anni, inoltre, la tua scelta è sempre stata quella di erogare il bonus a tutti i dipendenti.

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

- A) Condividi pienamente il malcontento e chiedi un colloquio con la Direzione per parlare della cosa. Comunichi alla tua squadra che anche tu non sei contento di questa decisione e che cercherai di capire se vi sono possibilità per cambiarla.
- B) Organizzi una riunione con il tuo team e affronti la questione con loro ricordando il significato di " bonus discrezionale". Ti preoccuperai anche di informarli del fatto che, sebbene quest'anno non riceveranno il bonus, l'azienda apprezza molto il lavoro che è stato svolto.
- C) Spieghi al tuo team, in un meeting dedicato, le ragioni che hanno portato l'azienda a prendere questa decisione. E', inoltre, la giusta occasione per incoraggiarli a pensare a come ognuno di loro possa contribuire per migliorare la situazione.

Scenario 5:

Ricopri il ruolo di Responsabile Post-vendita di una serie di concessionari auto. Da diverso tempo stai avendo difficoltà di gestione delle lamentele dei meccanici poiché riguardano molteplici aspetti (ad esempio: eccessivo carico di lavoro, mancanza di pezzi ricambio...). Di fatto il problema principale è che non riesci ad attivare in modo tempestivo il passaggio di feedback alle diverse aree di competenza affinché possano farsi carico delle richieste, sia perché ti occupi di troppe attività sia perché fatichi a rintracciare gli altri colleghi.

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

- A) Fissi un incontro con i responsabili degli altri reparti, comunicandogli la tua decisione di voler agire sul miglioramento dei processi interni. Pertanto, avvii un "tavolo di confronto" con l'obiettivo di individuare degli interventi migliorativi.
- B) Informi il tuo capo di ciò che sta avvenendo e del fatto che spesso o hai troppo lavoro di cui occuparti o che fai fatica a rintracciare i colleghi delle altre funzioni. Ti aspetti un supporto da parte sua per migliorare la situazione.
- C) Chiedi un incontro con i responsabili di tutti i reparti coinvolti. Hai bisogno di capire nel dettaglio la situazione. Ti aspetti, infatti, un contributo da tutti. Devono capire che il personale è un cliente interno cruciale per il successo dell'azienda.

Scenario 6:

Sei il Responsabile commerciale di importante studio di architettura. La tua azienda sta valutando l'opportunità di avviare una partnership con un'azienda di costruzioni. Stai intravedendo delle grandi opportunità ma anche alcuni vincoli.

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

- A) Dopo aver preparato un documento riepilogativo relativo a punti di forza, debolezze, opportunità e minacce, fissi un appuntamento con il Direttore Generale (tuo responsabile) per illustrargli la tua decisione/parere.
- B) Prendi informazioni dai competitor e/o dal mercato, sul business partner; avvii degli incontri per approfondire le diverse questioni, coinvolgendo il Direttore Generale della tua azienda e il nuovo partner per formulare una decisione.
- C) Ti confronti con i colleghi per ottenere delle informazioni sul possibile business partner e fissi un incontro con lui per illustrare la tua decisione ma anche per mettere in evidenza i tuoi dubbi.

Scenario 7:

Sei il nuovo responsabile commerciale di un'azienda di moda. Stai per finalizzare la vendita della nuova collezione ad un nuovo distributore. Il tuo cliente due giorni fa ti ha chiesto un ulteriore sconto sulla fattura, nonostante tu gli abbia già applicato un trattamento di favore.

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

- A) Per prima cosa, coinvolgi il tuo capo per capire come affrontare la situazione, quali margini di manovra hai e cosa è stato fatto in passato nel caso di situazioni simili. Al termine del confronto, incontrerai il cliente.
- B) Ti incontri con il cliente per comprendere i motivi di tale richiesta. Se ti accorgi che non ci sono margini di manovra e rimane fisso sulla sua posizione, concedi lo sconto a fronte, però, di un impegno per eventuali acquisti futuri.
- C) Decidi di incontrare il cliente per discutere della situazione e raccogli informazioni per comprendere quali sono i punti sui quali "si può trattare" e quelli sui quali non vi è margine. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni, coinvolgerai il tuo capo per farti approvare l'ulteriore sconto.

Scenario 8:

Lavori come responsabile dell'installazione dei nuovi impianti in un'azienda del settore energetico. In questo periodo tu e il tuo team state gestendo l'installazione di un impianto molto complesso. Allo stesso tempo, la direzione centrale ha obiettivi di crescita esponenziali e ti ha chiesto di "aumentare il ritmo" nell'installazione dei nuovi impianti in quanto vuole incrementare i contratti di manutenzione. Tra circa 3 settimane vuole un aggiornamento e ha chiarito che si aspetta che tu abbia fatto progressi significativi per quella data.

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

- A) Rivedi il carico di lavoro del team, in modo da accogliere le nuove richieste, anche se ciò può comportare il posticipo della chiusura dell'installazione in corso.
- B) Decidi che ti concentrerai sulla finalizzazione dell'installazione in corso, cercando di anticiparne la chiusura, per poi spostare le risorse del team sulle nuove installazioni.
- C) Decidi di riconsiderare le priorità, alla luce delle nuove richieste e assegni i carichi di lavoro in modo da concludere il più rapidamente possibile l'installazione in corso e concentrarti sulle nuove richieste.

Scenario 9:

Sei un Responsabile dell'assistenza di un'azienda che opera nel settore degli apparecchi di videosorveglianza. Sono le 8.00 di mattina e come di consueto apri la tua casella di posta elettronica. Hai ricevuto diverse e-mail, tra le quali, 3 risultano essere piuttosto urgenti. In particolare, il mittente di una e-mail è un tuo cliente (una catena di gioiellerie) che ti riferisce di aver trovato nuovamente delle difficoltà nella registrazione dei filmati in tutti i negozi, proprio nel giorno in cui si è verificato un furto. Un'altra e-mail arriva dal tuo capo, che ti chiede di redigere un piano per incrementare la vendita di un nuovo prodotto, che si aspetta di discutere assieme in call nel pomeriggio. Infine, in un'altra e-mail, il Direttore del Personale ti sollecita il piano ferie dei tuoi collaboratori.

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

- A) Deleghi ai tuoi collaboratori la risoluzione della problematica del cliente e la definizione di una bozza del piano di incremento di vendita del nuovo prodotto. Intanto, fornisci informazioni al Direttore del Personale e fai il check finale delle altre attività.
- B) Deleghi ad un tuo collaboratore la risoluzione della problematica che riguarda il tuo cliente. Contatti sia il tuo capo sia il Direttore del Personale per comprendere l'effettivo livello di priorità delle attività e ti organizzi di conseguenza.
- C) Gestisci con priorità assoluta la questione del cliente e rimandi ad un momento successivo le questioni che riguardano il tuo capo e il Direttore del Personale. Hai sempre lavorato bene con loro due e comprenderanno che hai altre priorità al momento.

Scenario 10:

Sei il responsabile di produzione in un'azienda tessile. Nell'ultimo anno hai ottenuto ottimi risultati, raggiungendo gli obiettivi di produzione che ti erano stati affidati. Sei a conoscenza invece che altri reparti sono più in sofferenza a causa del poco personale a disposizione (la logistica in particolar modo). Tuttavia, ti è stato recentemente affidato un nuovo obiettivo: aumentare la produzione del 15%.

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

- A) L'obiettivo che devi raggiungere ti terrà impegnato non poco, pertanto chiedi al tuo team di fare un passaggio con i colleghi della logistica per comprendere come pensano di risolvere le difficoltà che stanno riscontrando.
- B) Dovrai raggiungere un obiettivo sfidante ma allo stesso tempo non vuoi mettere in difficoltà i colleghi degli altri reparti. Ti incontri con i responsabili della logistica al fine di capire quali soluzioni sono già pronte per risolvere i ritardi riscontrati. Ciò ti sarà utile per definire un piano di aumento della produzione realistico.
- C) Preferisci coinvolgere i colleghi degli acquisti e della funzione risorse umane, in un incontro con la logistica. L'obiettivo di aumento della produzione è sfidante, ma non può essere raggiunto senza un'azione coordinata tra i reparti.

Scenario 11:

Sei il Responsabile commerciale di una azienda della grande distribuzione. Il tuo team è composto da 45 persone; i risultati nel primo trimestre sono stati inferiori al previsto. Per garantire gli obiettivi di vendita semestrali, dovrete incrementare di un 12% le vendite effettive rispetto al trend. Tuttavia, ritieni che il team abbia lavorato molto duramente nell'ultimo trimestre e non sei in grado di ottenere personale extra per aiutarvi.

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

- A) Decidi di fare un intervento mirato: convochi individualmente ogni persona del team e fissi degli obiettivi specifici, condividendo quali strategie potranno attuare per conseguirli.
- B) Ritieni che il tuo team stia lavorando bene e con grande impegno. Condividi con il team la necessità di aumentare le vendite ma decidi di non intraprendere ulteriori azioni: sei certo che i risultati arriveranno.
- C) Fai una riunione con tutto il team con l'obiettivo di spronare i tuoi collaboratori a confrontarsi e a individuare "strategie" per raggiungere i target richiesti. Inoltre, sottolinei la necessità di aumentare le vendite nel prossimo trimestre.

Scenario 12:

Lavori in un'azienda che distribuisce sistemi di movimentazione per il settore delle costruzioni. Ogni filiale risponde alla sede principale che si trova a Barcellona. Sei stato da poco trasferito nella nuova filiale di Padova, ricoprendo il ruolo di Direttore, e stai gestendo la trattativa di acquisto di un montacarichi da parte di un'importante azienda di trasporti. La fornitura avverrà tra 4 giorni. Tuttavia, stai avendo alcuni problemi con il cliente poiché 2 giorni fa ha ritirato la proposta di acquisto, noncurante delle penali che dovrà pagare in caso di rinuncia di acquisto, e te ne ha inviata un'altra con un'offerta decisamente più bassa.

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

- A) Cercherai di convincere il venditore del montacarichi ad accettare la nuova offerta se, dopo un colloquio con il cliente per approfondire la situazione, ti accorgerai che non vuole cambiare idea. Informerai il tuo capo dopo aver ridefinito l'accordo.
- B) Se il cliente non vuole cambiare idea dopo aver approfondito con lui le motivazioni di questo cambiamento decidi di non assecondarlo. Chiederai un confronto con il tuo capo per valutare diverse alternative a cui hai pensato.
- C) Informi il tuo capo a Barcellona della situazione per dargli gli strumenti affinché possa aiutarti a risolvere il problema. Per te è importante che le decisioni vengano prese da chi ha più esperienza di te e abbia il giusto livello gerarchico.

Scenario 13:

Sei il direttore commerciale di un'azienda di abbigliamento femminile. Dalla sede centrale ti sono stati inviati gli ultimi dati della filiale dell'area Sud-Est, comparati con quelli delle altre aree. Hai potuto notare che negli ultimi 3 anni il trend degli utili è in costante diminuzione e per questo anno si attende un ulteriore calo del 10%.

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

- A) Propendi per chiudere la filiale dell'area Sud-Est: analizzi i macro dati di vendita, consideri le voci di bilancio più significative (confrontando i dati degli ultimi tre anni) e prendi una decisione, nella certezza di poter ricollocare tutte le risorse.
- B) Chiedi alla sede un'analisi di mercato del territorio con minacce, opportunità e trend, chiedi il supporto di un Analista di bilancio e rivedi, con il Direttore della filiale dell'area Sud-Est, i processi interni. A valle di ciò, ti confronti con il personale in merito alla soluzione individuata.
- C) Valuti in dettaglio i dati di fatturato: costi, ricavi e utili della filiale dell'area Sud-Est. Analizzi e valuti le linee di prodotto più in sofferenza e quelle più produttive, valuti l'eventuale ricollocamento di alcune risorse nelle altre filiali.

Scenario 14:

Lavori presso un'azienda che commercializza ceramiche per grandi alberghi. Sei Responsabile vendite di zona (area Sud). Il tuo collega (Responsabile dell'area Nord) è in difficoltà: il suo team fatica a gestire l'aumento di vendite. Ti chiede, pertanto, un supporto in termini di personale. Ovvero, di allocare due risorse della tua zona temporaneamente nella sua. Se da un lato sai che puoi soddisfare questa richiesta, avendo un limitato impatto per la tua zona, dall'altro, proprio questo collega, in passato, per situazioni simili, si è rifiutato di aiutarti.

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

- A) Decidi di dargli una mano. Cogli, però, l'occasione di comunicargli quanto sia importante fare "gioco di squadra" e aiutarsi reciprocamente. Gli ricordi che, in passato, lui non ha agito in questo modo, invitandolo a prestare maggiore disponibilità a cooperare con i colleghi.
- B) Con rammarico, informi il tuo collega circa l'impossibilità di aiutarlo. In questo periodo, il tuo team ha comunque notevoli carichi di lavoro da gestire e prevedi lo stesso andamento nei prossimi mesi, se non un aumento del lavoro.
- C) Confermi al collega la tua disponibilità ad accogliere la sua richiesta e cogli l'occasione di indire una riunione con tutti gli altri Responsabili di zona per mettere "a fattor comune" le esigenze dei diversi team.

Scenario 15:

Sei il Responsabile di Zona di una Azienda che noleggia autocarri per il settore industriale. Durante i primi anni in cui ricoprivi questo ruolo gestivi un'area piuttosto contenuta e un team di 3 persone. Da tre anni circa, invece, ti è stata affidata un'area più grande e un team di 12 persone che ha sempre performato molto bene. Per questo motivo hai accettato di buon grado la nuova sfida. Negli ultimi mesi, tuttavia, i risultati sono peggiorati; i tuoi collaboratori ti danno segnali di scarsa motivazione e in diverse occasioni, hai dovuto esercitare una certa pressione perchè portassero a termine le attività.

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

- A) Chiami a colloquio individuale tutti i membri del team e fornisci un feedback sui comportamenti non efficaci che hai osservato. Ridefinisci compiti e responsabilità, controllandone attentamente il raggiungimento.
- B) Coinvolgi il Team nella ri-definizione degli obiettivi. Comunicando in modo tempestivo ciò che ti aspetti da loro riuscirai a riaccendere la loro motivazione.
- C) Lasci che il team riveda in autonomia la propria organizzazione del lavoro e ricordi loro i bonus previsti, al fine di incrementare il livello di motivazione. Si tratta solo di qualche mese di performance non del tutto soddisfacenti e non hai motivo di dubitare delle loro capacità.

Scenario 16:

Sei un responsabile all'interno di un'azienda che vende arredamenti per uffici. Hai appena avuto un meeting con l'intero top management dal momento che alcune linee di prodotto, tra le più storiche e consolidate, non raggiungono più il target di vendita desiderato, dopo che recentemente è stato introdotto il nuovo servizio di noleggio dei mobili. Ti è stato esplicitamente richiesto un contributo per trovare delle soluzioni e lo stesso è stato chiesto ai Responsabili degli altri dipartimenti.

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

- A) Sei intenzionato a proporre di tornare ai servizi di vendita tradizionali. Pertanto, chiedi a un tuo collaboratore di raccogliere tutte le info possibili per dimostrare le ragioni della diminuzione delle vendite, dovute al sistema del noleggio. In questo modo, potrai meglio argomentare la tua scelta.
- B) È arrivato (finalmente) il momento di sistematizzare al meglio tutte le linee di offerta. Decidi di continuare con il noleggio ma, nel frattempo, ti affidi ad una società esterna che ti/vi possa supportare nella ridefinizione dei processi commerciali.
- C) Decidi di rivedere l'intero processo commerciale e, allo stesso tempo, proponi ulteriori modifiche al nuovo sistema di noleggio: non vuoi dover rinunciare alle recenti innovazioni ma reputi necessario trovare alternative.

Scenario 17:

Sei il responsabile finanziario di un'azienda del settore agro-alimentare. Da qualche tempo, tra il tuo team e quello del tuo collega (responsabile delle risorse umane), ci sono attriti. Uno dei suoi collaboratori, prendendo come alibi "la nuova policy spese dei dipendenti", non vi invia le informazioni necessarie per il vostro lavoro, per poi screddarvi agli occhi del Management.

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

- A) Preferisci raccogliere prima le diverse problematiche che stanno riscontrando le persone del tuo team. In seguito, incontri il tuo collega per condividere le vostre difficoltà e chiedergli di supportarti nel trovare una soluzione.
- B) Incontri il collaboratore del tuo collega per affrontare apertamente la questione e lo inviti caldamente ad assumere un atteggiamento più collaborativo e trasparente.
- C) Chiedi un incontro con il tuo collega per discutere della situazione e per assicurarti che prenderà in mano la situazione. Se necessario, comunichi anche che interverrai direttamente con le sue persone se continuano ad avere questo atteggiamento.

Scenario 18:

Sei il Responsabile Qualità di un'azienda che stampa carta. Si è da poco insediato un nuovo Direttore Generale che sta apportando diversi cambiamenti e sta chiedendo a tutta la prima linea manageriale, e i relativi team, di adeguarsi. Hai appena avuto un meeting con lui e ti ha chiesto se è opportuno rivedere la selezione delle materie prime, prevedendo una carta più ecologica. Fino ad ora avete sempre utilizzato la carta tradizionale, che garantisce una gestione più efficace del processo di produzione. Sebbene la carta tradizionale non è sempre facile da reperire, fornisce i risultati migliori.

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

- A) Un processo di fornitura più agevole, consentito dall'eventuale acquisto di carta ecologica, ti sembra comunque una buona idea, sebbene le cose ad oggi non funzionino poi così male. Decidi di dedicarti ad una fase esplorativa, volta a ricercare nuovi fornitori.
- B) Rivedi i criteri di selezione delle materie prime. Fissi una riunione con tutti i reparti e attivi i colleghi nella ricerca di informazioni sui "nuovi materiali" presenti oggi nel mercato.
- C) Dal momento che non vedi vantaggi evidenti nel cambiare la materia prima, lo comunichi al DG. Inoltre, spieghi nel dettaglio le ragioni della tua posizione.

Scenario 19:

Da più di 20 anni sei il responsabile tecnico (ufficio progettazione) di un'azienda che sviluppa impianti eolici. Hai appena partecipato ad una riunione con i responsabili delle altre funzioni e il vostro capo dove avete appreso che si stanno verificando diverse problematiche circa l'assistenza post vendita. In particolare, negli ultimi mesi i clienti (enti regionali) lamentano tempistiche di intervento troppo lunghe e soluzioni spesso efficaci solo dopo più interventi. Di fatto, queste lamentele non riguardano direttamente l'operato del tuo team.

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

- A) Dal momento che ti sei sempre aggiornato costantemente su tutte le novità in materia e che ti preoccupi di tenere informato il tuo team, sai che il problema non può essere dovuto a come progettate gli impianti eolici ma piuttosto alla scarsa formazione dei tecnici dell'assistenza.
- B) Preferisci incontrare ogni collega per analizzare le problematiche che hanno avuto. Se necessario, sei disposto a rivedere i processi che riguardano la tua area e a formare nuovamente i colleghi sul funzionamento degli impianti.
- C) Ti preoccupi di incontrare nuovamente gli altri responsabili per capire se ci sono stati problemi con i membri del tuo team e se qualcosa non ha funzionato nel passaggio di informazioni tra le diverse aree aziendali.

Scenario 20:

Lavori come Manager in una grande società di consulenza, specializzata in progetti di trasformazione digitale. Al momento stai seguendo diversi progetti innovativi da portare avanti e chiudere il prima possibile. Per alcuni di essi, avrai la necessità di coinvolgere i tuoi collaboratori per chiedere informazioni e un supporto operativo. Tuttavia, sei consapevole che anche loro hanno molte scadenze e progetti da seguire.

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

- A) Ti focalizzi sulle attività più importanti per la tua azienda e per queste costruisci un piano d'azione. Se necessario chiedi al tuo collaboratore più libero un supporto su attività operative specifiche.
- B) Concentri le tue energie su ciò che devi fare, giorno per giorno. Sapendo che i tuoi collaboratori hanno molti impegni, cerchi di lavorare in autonomia e, laddove fosse necessario, richiederai un eventuale contributo.
- C) Metti in fila tutte le scadenze, analizzando il livello di urgenza e importanza. Ridefinisci i piani d'azione esistenti prevedendo il coinvolgimento delle risorse necessarie di volta in volta.