

## Test n. 1 - Capacità dirigenziali e di leadership

Immagina di trovarti in ciascuna delle situazioni che verranno descritte in questo test. Ogni situazione ti offre quattro azioni alternative e differenti che puoi avviare.

Leggi i fatti di ciascuna situazione con molta attenzione. **Rifletti** e **decidi** cosa faresti in ciascuna circostanza. Scegli l'azione che più si avvicina al tuo comportamento nella situazione descritta e quella che invece più si allontana.

Dovrai pertanto scegliere due risposte: una che rappresenta a tuo giudizio la più efficace e una seconda azione che rappresenta, fra le opzioni proposte, la meno efficace per la risoluzione di quella specifica situazione.

**1. SITUAZIONE: I tuoi collaboratori, ultimamente, non sembrano reagire positivamente alle tue conversazioni amichevoli né alle tue evidenti attenzioni per loro. La loro performance lavorativa è in netto calo e sta peggiorando rapidamente.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Sottolinei l'importanza del rispetto delle regole e la necessità di completare regolarmente il lavoro. |                 |                  |
| B. Intenzionalmente non intervieni.   |                 |                  |
| C. Incontri i collaboratori singolarmente e fissi una riunione per ridefinire gli obiettivi.              |                 |                  |
| D. Ti rendi disponibile per parlare, ma non fai particolari pressioni per essere coinvolto.               |                 |                  |

**2. SITUAZIONE: Il gruppo di lavoro che stai coordinando dimostra di lavorare proficuamente. Tu hai fatto in modo che tutti i componenti del gruppo siano consapevoli delle loro responsabilità e del livello di performance che ti aspetti, eppure hai la sensazione di non avere il controllo dei risultati che il gruppo dovrebbe produrre.**

| AZIONI ALTERNATIVE   | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|--|-----------------|------------------|
| A. Non intraprendi iniziative precise, ma cerchi di essere molto presente e vigile.  |                 |                  |
| B. Fai in modo di far sentire il gruppo importante e coinvolto.  |                 |                  |
| C. Sottolinei l'importanza delle scadenze e del lavoro.  |                 |                  |
| D. Continui a fare in modo che tutti abbiano chiare le loro responsabilità e le performance che ti aspetti e introduci delle schede di monitoraggio. |                 |                  |

**3. SITUAZIONE: I componenti del tuo gruppo di lavoro non riescono a risolvere uno specifico problema. Di solito, lasci che trovino le soluzioni da soli, anche perché il generale clima d'azienda e le relazioni interpersonali sono buone. Il gruppo ha sempre dato prova di buone performance.**

| AZIONI ALTERNATIVE   | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|--|-----------------|------------------|
| A. Incoraggi il gruppo a lavorare sul problema e supporti i loro sforzi.                   |                 |                  |
| B. Agisci rapidamente per correggere e guidare.  |                 |                  |
| C. Lasci che il gruppo risolva da solo.  |                 |                  |
| D. Lavori con il gruppo, e insieme a loro avvii un dibattito sulla soluzione del problema. |                 |                  |

**4. SITUAZIONE: Stai cercando di effettuare un cambiamento nella metodologia di lavoro. I tuoi collaboratori hanno dimostrato, in generale, di saper realizzare risultati. Nonostante qualche resistenza iniziale i collaboratori dimostrano di rispettare il bisogno di fare cambiamenti.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Solleciti il gruppo a definire la sua strada.  |                 |                  |
| B. Raccogli e consideri le raccomandazioni del gruppo, ma tu guidi il cambiamento.  |                 |                  |
| C. Consenti al gruppo di essere coinvolto nella realizzazione del cambiamento, ma non sei troppo stringente nel dare indicazioni. |                 |                  |
| D. Annunci i cambiamenti e poi li implementi con una supervisione molto stretta.  |                 |                  |

**5. SITUAZIONE: La produttività del tuo gruppo di lavoro è in calo, da più di sei mesi. I componenti del gruppo non si sono impegnati molto per realizzare gli obiettivi. Si rende sempre necessario sollecitare i collaboratori.**

| AZIONI ALTERNATIVE   | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|--|-----------------|------------------|
| A. Introduci riunioni periodiche per sollecitare i componenti alla realizzazione degli obiettivi.  |                 |                  |
| B. Ridefinisci immediatamente ruoli e responsabilità.  |                 |                  |
| C. Permetti al gruppo di partecipare alla determinazione di ruoli e responsabilità, e non dirigi in modo eccessivamente stretto e attento. |                 |                  |
| D. Permetti al gruppo di partecipare alla determinazione di ruoli e responsabilità e verifici prontamente i risultati.                     |                 |                  |

**6. SITUAZIONE: Lavori all'interno di un'organizzazione gestita con efficienza, ma con un basso livello di interazione. Il precedente amministratore controllava le cose in modo molto stretto. Tu vuoi conservare la produttività, ma vuoi rendere più umano e stimolante l'ambiente.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Introduci un nuovo assetto organizzativo e richiedi un feedback individuale.               |                 |                  |
| B. Introduci nuove metodologie di lavoro e richiedi un feedback per piccoli gruppi di lavoro. |                 |                  |
| C. Osservi i comportamenti individuali e proponi delle modifiche nei flussi di lavoro.        |                 |                  |
| D. Sottolinei l'importanza del lavoro e il rispetto delle scadenze.                           |                 |                  |

**7. SITUAZIONE: Stai considerando un cambiamento per organizzare in modo nuovo il lavoro del tuo gruppo. I componenti del gruppo hanno dato suggerimenti e hanno contribuito all'elaborazione dei cambiamenti necessari. Il gruppo si è mostrato produttivo e ha dimostrato flessibilità.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Hai intenzione di fare i cambiamenti nel modo suggerito, ma conservi il controllo dell'implementazione.                          |                 |                  |
| B. Eviti il confronto, lasci che le cose vadano da sole.  |                 |                  |
| C. Lasci che l'implementazione sia realizzata dal gruppo.   |                 |                  |
| D. Partecipi insieme al gruppo nelle scelte sul cambiamento, ma consenti ai componenti del gruppo di organizzare l'implementazione. |                 |                  |

**8. SITUAZIONE: La performance del gruppo è buona; le relazioni interpersonali sono buone, ma lo stato di avanzamento del lavoro sembra lento. Ti senti in qualche modo insicuro rispetto alla realizzazione degli obiettivi nei tempi pianificati.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Sottolinei l'importanza del rispetto delle regole e la necessità di completare regolarmente il lavoro. |                 |                  |
| B. Intenzionalmente non intervieni per evitare ingerenze.   |                 |                  |
| C. Incontri i collaboratori singolarmente e fissi una riunione per ridefinire gli obiettivi.              |                 |                  |
| D. Ti rendi disponibile per parlare, ma non fai particolari pressioni per essere coinvolto.               |                 |                  |

**9. SITUAZIONE: Il tuo superiore ti ha incaricato di coordinare un gruppo di lavoro che deve produrre raccomandazioni e suggerimenti su un cambiamento organizzativo. Il gruppo è molto indietro in questa attività perché sembra non aver chiari gli obiettivi. La partecipazione alle riunioni è stata scarsa. Le riunioni si sono trasformate in incontri sociali. Potenzialmente hanno il talento necessario per svolgere bene i loro compiti.**

| AZIONI ALTERNATIVE   | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|--|-----------------|------------------|
| A. Ribadisci con assertività il rispetto delle scadenze e la necessaria realizzazione dei risultati.                           |                 |                  |
| B. Non intervieni, ritenendo che il gruppo trovi facilmente la soluzione in considerazione delle precedenti buone performance. |                 |                  |
| C. Organizzi una riunione per esplicitare gli obiettivi e ribadire scadenze e risultati.                                       |                 |                  |
| D. Raccogli le indicazioni da ognuno dei componenti del gruppo ed elabori un documento finale.                                 |                 |                  |

**10. SITUAZIONE: I tuoi collaboratori, normalmente capaci di assumersi le proprie responsabilità, non stanno reagendo positivamente alla tua recente riorganizzazione.**

| AZIONI ALTERNATIVE  | LA PIÙ EFFICACE | LA MENO EFFICACE |
|---|-----------------|------------------|
| A. Consenti il coinvolgimento del gruppo nella ridefinizione degli standard operativi, e non assumi il controllo. |                 |                  |
| B. Ridefinisci gli standard, e dirigi in modo attento.  |                 |                  |
| C. Eviti il confronto, non esercitando pressioni; lasci le cose come stanno.                                      |                 |                  |
| D. Raccogli e consideri le raccomandazioni del gruppo, ma controlla che gli standard siano soddisfatti.           |                 |                  |

## Soluzioni al test n. 1

**1.** L'azione più efficace è la **C**, mentre la meno efficace risulta la **B**. La conduzione efficace di un gruppo è caratterizzata da doti di ascolto e intervento. Incontrare i collaboratori e discutere con loro le correzioni da apportare per migliorare la performance generale del gruppo dà ottimi risultati perché rende partecipi del processo, mentre all'opposto non intervenire si dimostra essere una leva debolissima nella leadership.

**2.** L'azione più efficace è la **D**, mentre la meno efficace è la **A**. Sebbene il gruppo dia prova di buone performance non è opportuno non avere sotto controllo sia l'andamento del lavoro che i risultati. D'altro canto è inopportuno un atteggiamento forte, sospettoso e informale o l'assenza di alcuna iniziativa. Pertanto attraverso un monitoraggio anche dei risultati intermedi si consegue l'obiettivo: contezza del lavoro in fase di svolgimento e inutile solerzia.

**3.** L'azione più efficace è la **A**, mentre la meno efficace è rappresentata dalla **C**. Se il gruppo lavora bene è opportuno valorizzare e salvaguardare l'autonomia. Per questo sono sconsigliabili azioni troppo direttive o che possano essere caratterizzate, all'opposto, da vere e proprie forme di isolamento da parte del coordinatore. Incoraggiare e supportare è la formula più efficace nella conduzione di un gruppo.

**4.** La migliore azione è rappresentata dall'azione **B**, mentre la meno efficace è la **A**. Per una conduzione efficace è opportuno rendere le persone partecipi, ma allo stesso tempo conservare una funzione di direzione e coordinamento. Le sollecitazioni a definire il cambiamento sono troppo informali e poco incisive.

**5.** La risposta efficace è la **D**, mentre la meno efficace è la **A**. Le sollecitazioni non sono uno strumento efficace se le performance sono molto basse da un po' di tempo, mentre un cambiamento organizzativo si rende necessario e va monitorato.

**6.** L'azione più efficace è la **B**, la meno adeguata la **D**. Vivacizzare l'ambiente di lavoro non richiede cambiamenti di ruolo che potrebbero incidere negativamente sulla produttività che è buona, mentre nuove metodologie e l'avvio di discussioni di gruppo sono positivi dal punto di vista del miglioramento dell'interazione.

**7.** La risposta più efficace è la **A**, mentre quella meno efficace è la **B**. È importante la partecipazione dei laboratori per dirigere importanti cambiamenti, ma allo stesso tempo l'implementazione è un terreno molto delicato dove possono registrarsi resistenze e incomprensioni, pertanto è importante un ruolo di guida.

**8.** L'azione più efficace è la **C**, mentre la **B** rappresenta l'azione meno efficace. Ridefinire gli obiettivi in modo collegiale è senz'altro un modo efficace per ribadire l'impegno al gruppo su un piano formale e ufficiale.

**9.** L'azione più efficace è costituita dalla **C**, mentre la meno efficace è la **B**. Il gruppo necessita di essere riportato alla formalità e al rispetto delle scadenze. Si può tuttavia considerare di dare un unico supporto in senso tecnico attraverso l'esplicitazione degli obiettivi, che sembra essere l'unico elemento problematico.

**10.** L'azione più efficace è la **D**, mentre la meno efficace è rappresentata dalla **C**. È opportuno avvalersi dei pareri e dei suggerimenti, ma anche mantenere gli standard là dove sono stati fissati anche in base alle proposte.