



Ministero della Giustizia
Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del Personale e dei Servizi
Direzione Generale del Personale e della Formazione
Ufficio II Formazione

In FormAzione

**Formazione in ingresso
per il personale in mobilità esterna**

Casi di studio

Casi di studio

Task

I brevi casi, riportati di seguito presentano situazioni problematiche, in cui il responsabile del gruppo deve assumere una decisione.

Semplificando, ai fini della decisione, il responsabile del gruppo, può adottare uno dei seguenti comportamenti:

1. Il Capo decide da solo.
2. Il capo decide da solo, dopo aver ascoltato separatamente ciascun collaboratore, tenendo conto dei suggerimenti ricevuti da ognuno.
3. Il capo decide da solo, dopo aver ascoltato i suoi collaboratori riuniti, tenendo conto dei suggerimenti ricevuti dal gruppo.
4. Il capo convoca il gruppo per prendere una decisione collegiale.
5. Il capo lascia decidere al gruppo, senza intervenire nella decisione.

Scegliete, motivando, il comportamento che ritenete più adatto.



Caso A

Siete il dirigente di un ufficio dell'amministrazione giudiziaria. Fra i vostri collaboratori vi sono 11 funzionari.

Si tratta di un gruppo molto omogeneo sul piano delle competenze professionali. Questa caratteristica vi ha sempre permesso di utilizzarli intercambiabilmente per lo svolgimento delle diverse attività.

A seguito dell'informatizzazione di numerosi processi di lavoro che riguardano la vostra unità organizzativa, vi è stato chiesto di individuare tre funzionari del vostro ufficio cui affidare il delicato incarico di gestire un nuovo sistema informativo.

Tutti i funzionari del vostro ufficio sarebbero in grado di svolgere nel migliore dei modi l'attività richiesta e nessuno risulta impegnato in attività per le quali non possano essere rimpiazzati. Non vi sono perciò particolari ragioni per scegliere un collaboratore invece di un altro.

Il problema è però complicato dal fatto che l'attività in questione richiede la frequenza in trasferta di un impegnativo percorso formativo e l'assunzione di mansioni diverse da quelle solite. Voi sapete che questo fatto è considerato altamente indesiderabile da tutti i vostri collaboratori.

I rapporti con i vostri collaboratori sono sempre stati abbastanza cordiali ed improntati ad un'efficiente gestione delle attività dell'ufficio.

Quale dei cinque stili di leadership adotterete?

Per quale motivo?



Caso B

Lavorate nel settore produzione di un'impresa che ha quattro stabilimenti. Stamattina siete stati informati su un difetto in uno dei fori di un generatore di vapore di ultima generazione.

Il difetto è serio e dovrà essere riparato non appena saranno consegnati i pezzi di ricambio, tra cinque giorni. Si tratta di un macchinario innovativo, la cui riparazione è resa difficile dall'elevato livello di calore e dalla difficoltà di accesso al pezzo difettoso.

La riparazione dovrà essere effettuata da due operai nel più breve tempo possibile, in quanto un eventuale ritardo potrebbe avere ripercussioni negative sull'evasione di ordini di clienti molto importanti.

Come responsabile della squadra di manutenzione, spetta a voi selezionare, fra i sei manutentori alle vostre dipendenze, i due operai da utilizzare per la riparazione.

L'esperienza e la qualifica dei vostri dipendenti non è omogenea, ma, dato che voi li conoscete tutti molto bene, avete sempre agito riunendo gli operai, facendoli discutere in gruppo e lasciando che fosse il gruppo stesso a decidere chi doveva effettuare l'intervento.

In realtà, questa procedura non si è sempre dimostrata soddisfacente, perché il gruppo tendeva ogni volta a far ricadere la scelta sugli operai più giovani con la scusa che questi avevano bisogno di fare esperienza.

La vostra opinione è che decisioni di questo genere hanno fatto aumentare i tempi di riparazione dei guasti del tipo di quello che state affrontando oggi.

D'altra parte, sapete anche che ormai il gruppo è abituato a partecipare alle decisioni di questo genere.

Se decidete di scegliere voi i due operai è quasi certo che il gruppo si risentirebbe. Il problema è ulteriormente complicato dal fatto che la localizzazione e la natura del difetto, rendono impossibile una stretta supervisione. La durata e l'efficacia dell'intervento di manutenzione potrebbero, perciò, essere seriamente condizionate dall'atteggiamento degli operai selezionati verso il lavoro da svolgere.

Quale dei cinque stili di leadership adotterete?

Per quale motivo?



Caso C

Siete il responsabile dell'ufficio "Europa" di un grande Comune dell'Italia Centrale. Fra le altre cose, al vostro ufficio sono attribuite le seguenti competenze:

- Raccolta e studio delle iniziative dei programmi dell'Unione Europea,
- Diffusione nell'organizzazione comunale delle conoscenze di tali iniziative e programmi,
- Assistenza progettuale ad uffici e servizi del comune.

Entro pochi giorni bisogna inoltrare alla Regione, per l'approvazione, alcuni progetti.

A causa delle innovazioni procedurali previste dai bandi regionali, due uffici sono in ritardo con la documentazione di propria competenza e hanno richiesto l'assistenza di altrettanti funzionari che fanno capo al vostro ufficio. Dei vostri nove collaboratori, solo quattro hanno le competenze richieste e potrebbero essere adibiti all'attività.

Per riuscire a rispettare i tempi di consegna avete bisogno della massima collaborazione.

Nei prossimi giorni, voi sarete molto impegnato e non potrete seguire da vicino l'attività in questione. Il rispetto della scadenza imminente dipende, quindi, esclusivamente dalla competenza e dall'impegno che i vostri collaboratori metteranno nel lavoro.

In passato i vostri dipendenti si sono sempre mostrati molto collaborativi. Voi ritenete di aver guadagnato la loro stima e il loro rispetto.

Se doveste lasciar decidere loro a chi assegnare questo lavoro urgente (per il quale è probabile che sarà necessario restare in ufficio oltre il normale orario di lavoro ed è prevista una speciale incentivazione economica), voi temete che la scelta verrebbe fatta in base al criterio delle esigenze personali e familiari, piuttosto che in base al criterio della precedente esperienza in situazioni simili. Credete, inoltre, che questo tipo di scelta verrebbe fatta anche per evitare sostanziali differenziazioni del livello di incentivazione economica. È altamente probabile, infatti, che il gruppo tenderebbe ad escludere dalla scelta i quattro più esperti, cui lo scorso anno sono stati assegnati incentivi maggiori rispetto agli altri.

Quale dei cinque stili di leadership adotterete?

Per quale motivo?

