

CONCORSO PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'ACCESSO ALLA QUALIFICA DI DIRETTORE E IL CONSEGUENTE CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI PREPOSIZIONE ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA LABORATORIO ACQUE E ALIMENTI E ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA LABORATORIO ARIA, SUOLO, RIFIUTI E RADIOATTIVITÀ, INCARDINATE PRESSO IL SETTORE LABORATORIO DELL'AGENZIA PROVINCIALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

PROVA PRATICA IN FORMA ORALE

di data 02 dicembre 2022

CASO 1

Lei è stato/a da poco nominato/a Direttore/Direttrice dell'Unità Organizzativa del Laboratorio a lei attribuito. A mano a mano che ricopre il nuovo ruolo si rende conto che il personale del laboratorio non si mostra disponibile e spesso non la informano e non le comunicano tempestivamente informazioni importanti. All'interno del suo gruppo di collaboratori/trici vi sono difficoltà che appesantiscono il clima organizzativo, riconducibili al decremento della motivazione al ruolo, con conseguente mancanza di fluidità comunicativa e forte presenza di attriti. Spesso i tecnici bypassano i funzionari andando direttamente dal Dirigente di Settore o dal Dirigente Generale. Tra l'altro, alcuni/e collaboratori/trici sono prossimi/e alla pensione e sono molto demotivati/e, tendono a fare il "proprio" a non integrare le nuove leve ed a non trasferire know-how tecnico.

Al momento del suo insediamento nel ruolo di Direttore/Direttrice del laboratorio, il Dirigente del Settore laboratorio le ha fatto capire in modo esplicito l'importanza di avere un team coeso che lavora bene con flessibilità e trasversalità sia internamente che in sinergia con l'altro laboratorio della Direzione APPA. Nel breve tempo ha potuto constatare che la situazione attuale è alquanto lontana da quella desiderata dalla Direzione e, a dire il vero, lei la condivide parzialmente.

- Il/la candidato/a delinea gli strumenti che intende adottare per gestire e risolvere questa situazione, nell'ottica del perseguimento del benessere organizzativo;
- Quali sono gli elementi che ritiene dovrebbero essere tenuti in considerazione?
- Quali sono gli step che percorrerebbe e con quale ordine di priorità?
- Quali competenze secondo lei andrebbero agite in questa situazione?
- Infine, le chiediamo di riportare brevemente alla Commissione delle situazioni rappresentative, tratte dalla sua esperienza lavorativa, in cui ritiene di aver esercitato efficacemente la capacità di gestione dei conflitti e di lavoro/gestione di un team.

CASO 2

Lei ha da poco assunto il ruolo di Direttore/Direttrice dell'Unità del Laboratorio a lei attribuito. Viene convocato/a dal Dirigente del Settore laboratorio che le comunica alcuni punti cruciali, di contesto e del team che andrà a gestire. In particolare:

- Alcuni suoi/e collaboratori/trici le hanno riferito atteggiamenti molto superficiali di un collaboratore nella gestione di una segnalazione da parte di una struttura di controllo territoriale di un'anomala colorazione rossa delle acque di un lago;
- Un possibile cambiamento organizzativo importante che potrebbe avere effetti rilevanti sulle modalità di lavoro dei suoi/e collaboratori/trici. Non sa per certo come potrebbero accogliere questi nuovi cambiamenti ma scommetterebbe sul fatto che mostreranno forti resistenze;
- All'interno del laboratorio che coordina si è registrato un tasso di assenteismo più elevato rispetto alla media;
- Di recente ha notato che tra le persone del laboratorio c'è poca solidarietà e poca collaborazione. A fronte di richieste di aiuto e supporto per l'espletamento di compiti urgenti, con una visibilità anche pubblica, alcuni/e colleghi/e le hanno ignorate;
- Il Dirigente Le chiede inoltre di lavorare con le persone del laboratorio sulla:
 - costruzione di un team di persone che lavora in squadra, mentre ad oggi la percezione è di persone che svolgono attività in modalità individuale;
 - motivazione dei collaboratori/trici e cambiamento di atteggiamento verso il "nuovo": il motto attuale è "abbiamo sempre fatto così" Perché dovremmo cambiare?";
 - diffondere una mentalità più orientata alla condivisione di competenze, alla trasversalità del lavoro ed alla sinergia con l'altro laboratorio nonché al lavoro per obiettivi e non solo alla tecnicità.

Le chiediamo:

1. Quali sono gli step che percorrerebbe, con quale ordine di priorità e quali sono gli elementi che ritiene dovrebbero essere tenuti in considerazione?
2. Quali competenze secondo Lei andrebbero agite in questa situazione e quali soluzioni le vengono in mente per facilitare il lavoro in team?
3. Quale/i stili leadership è opportuno da Lei agire nella gestione del gruppo di lavoro?

CASO 4

Lei è stato/a da poco nominato/a Direttore/Direttrice dell'Unità Organizzativa del Laboratorio a lei attribuito. Scopre quasi subito che nel laboratorio di cui è responsabile è stato assunto da poco un biologo per l'esecuzione di prove ecotossicologiche accreditate con cui in passato ha avuto un acceso diverbio.

Fra l'altro, nel gruppo di lavoro sono presenti due funzionari che hanno innescato una sorta di competitività espressa anche con modalità verbali che in alcuni casi sono state al limite dell'aggressività.

Le chiediamo di indicare alla Commissione quale/i azione/i intende svolgere per affrontare la situazione rispetto: - al collaboratore biologo già noto per situazioni conflittuali; - alla gestione dei due funzionari che hanno creato nel tempo con i/le collaboratori/trici due fazioni che alimentano disgregazione e poca cooperazione a fronte di un aumento del lavoro e di pressioni provenienti dagli altri settori.

Inoltre, nel pomeriggio di oggi, come da sua agenda, parteciperà al corso di formazione organizzato per i Direttori. All'interno del corso è previsto anche un momento dedicato all'autovalutazione: le viene chiesto di valutarsi rispetto a una serie di attitudini manageriali, tra le quali:

- capacità di gestire situazioni impreviste e cambiamenti;
- capacità di motivazione dei collaboratori/trici e lavoro in team;
- capacità di flessibilità ed innovazione;
- capacità di rendersi conto di nuove necessità per sé stesso/a e per gli altri.

Le chiediamo di riportare brevemente alla Commissione:

- se vi sono per lei, nel ruolo di Direttore/Direttrice dell'Unità Organizzativa del laboratorio, dimensioni poco rilevanti tra le quattro riportate, quali eventualmente e perché;
- sulla base della riflessione svolta, su quale dimensione intenderebbe attivare un miglioramento nel suo stile di gestione manageriale (scegliendo sia tra le quattro sopra elencate, sia tra quelle che lei considera sulla base della sua esperienza e/o percezione), perché ed eventualmente come;
- quale ritiene un errore che un manager non dovrebbe fare e perché.

CASO 5

Lei è stato/a da poco nominato/a Direttore/Direttrice dell'Unità Organizzativa del Laboratorio a lei attribuito. Prende Servizio in data odierna e trova alcune questioni cui è chiamato/a dare risposta, organizzandole rispetto a priorità ed urgenza. Tra 10 minuti è convocata la prima riunione conoscitiva e di gestione delle attività con le persone del laboratorio.

Questioni aperte:

- Non è stata rispettata la consegna dei risultati analitici in quanto la conferenza dei servizi è stata convocata a giorni;
- È arrivata la segnalazione di un comportamento inadeguato di una collaboratrice del laboratorio che avrebbe alzato la voce ed i toni durante una riunione scaricando la responsabilità per il ritardo su una rilevazione di laboratorio. Lei è a conoscenza che la collaboratrice in questione è nota per atteggiamenti e comunicazioni talvolta "brusche" ed inappropriate già agite in situazioni precedenti con colleghi/e e superiori; dall'altra parte trattasi di una collaboratrice molto valida dal punto di vista tecnico;
- Si è evidenziato un guasto su una apparecchiatura e la ditta di manutenzione non riesce a soddisfare la tempistica ed il laboratorio ha molti campioni in attesa;
- Il collaboratore Mario Bianchi, molto bravo ed apprezzato, considerato dai colleghi "il secchione" del laboratorio ha risolto un problema importante fuori orario ricevendo un encomio dal Dirigente del Settore APPA;
- Richiesta del Dirigente del Settore laboratorio di proposte innovative sui temi di gestione del team del laboratorio e di sinergia con l'altro laboratorio per la gestione di situazioni critiche;
- Dalla rilevazione della *Customer Satisfaction* emerge che il laboratorio ha un livello di gradimento buono, in particolare nell'indicatore "tempestività della risposta" ma un livello quasi sufficiente nei rapporti e comunicazione con le altre aree;
- Un collaboratore partime continua a chiedere ferie e permessi dicendo di avere problemi personali ma in realtà tutti sanno che la vera ragione è occuparsi della raccolta delle mele.

Le si chiede di:

- Inquadrare il tema e delineare le azioni e le procedure da intraprendere; gli eventuali soggetti da coinvolgere; gli step e le attività che percorrerebbe e con quale ordine di priorità;
- Come pensa di gestire la riunione e le attività con i/le suoi/e collaboratori/trici? Prepari un discorso di circa 10 minuti illustrando i punti salienti che vuole comunicare ai suoi/e collaboratori/trici che incontrerà in tarda mattinata e discuta con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della sua comunicazione. Quali sono le finalità di tale riunione? Qual è lo stile di leadership ed il sistema di relazioni con i/le collaboratori/trici che vuole instaurare?

CASO 6

Lei è stato/a da poco nominato/a Direttore/Direttrice dell'Unità Organizzativa del Laboratorio a lei attribuito. Dopo un mese dal suo insediamento è convocato/a dal Dirigente del laboratorio per fare il punto della situazione e relazionare rispetto alle sue osservazioni ed alle proposte innovative e risolutive delle problematiche evidenziate.

Quello che ha potuto osservare in questo mese di lavoro, anche dopo le indicazioni e gli obiettivi da perseguire che le ha dato il Dirigente, lo ha annotato in ordine sparso qui di seguito in una serie di criticità per parole chiave:

- Clima organizzativo pessimo in termini di persone poco motivate, poco proattive e che si portano dietro ancora le conseguenze del periodo della pandemia;
- Tema generazionale: persone in età di pensione, demotivate e poco propense a trasferire il know-how alle nuove leve; (c'è il pericolo che chi va in pensione si porti via la storia e le competenze maturate);
- Le persone del laboratorio non hanno uno spiccato orientamento al cambiamento: ripercorrono schemi consolidati ma poco efficaci lamentandosi ogni qualvolta si propone una procedura nuova o ci sono dei cambiamenti da apportare o delle emergenze da gestire non prevedibili;
- Poca collaborazione tra i due laboratori quando invece sarebbe ottimale trovare punti di incontro e di collaborazione per efficientare i processi;
- Alcune persone del team si sentono poco valorizzate e considerate; pensano che il settore laboratorio rappresenti "l'ultima ruota del carro" della Direzione APPA;
- L'organizzazione del lavoro tra funzionari e tecnici va rivista;
- Prevale un orientamento a svolgere il singolo compito senza pensare agli obiettivi del laboratorio e senza avere la visione d'insieme.

Tra 10 minuti è convocata la riunione con il Dirigente al quale presenterà una prima proposta innovativa su come intervenire relativamente ai punti indicati.

Le si chiede di:

- Inquadrare il tema e delineare le azioni e le procedure da intraprendere per superare le criticità evidenziate; gli eventuali soggetti da coinvolgere; gli step e le attività che percorrerebbe e con quale ordine di priorità;
- Come pensa di gestire la riunione con il Dirigente? Prepari un discorso di circa 10 minuti illustrando i punti salienti che vuole comunicare e discuta con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della sua comunicazione. Quali sono le finalità di tale riunione?