

CONCORSO PUBBLICO, PER TITOLI ED ESAMI, PER L'ACCESSO ALLA QUALIFICA DI DIRIGENTE CUI AFFIDARE L'INCARICO DI PREPOSIZIONE AL SERVIZIO ATTIVITA' E PRODUZIONE CULTURALE

PROVA ATTITUDINALE

di data 02 maggio 2022

CASO 2

Lei ha da poco assunto il ruolo di Dirigente del Servizio Attività e Produzione Culturale.

Sul tavolo del Dirigente Generale di Dipartimento arriva la valutazione annuale nel suo ruolo precedente, che evidenzia una complessiva soddisfazione rispetto al suo operato, con due aree di miglioramento:

1. favorire nel suo ufficio la motivazione e il lavoro in team dei suoi collaboratori;
2. aumentare la sua efficacia nella gestione dei rapporti istituzionali verso la governance e gli enti esterni.

Il Dirigente Generale è preoccupato perché nel nuovo ruolo i rapporti istituzionali in particolare con l'Assessorato e la governance sono cruciali per il buon funzionamento del Servizio. Inoltre, vi sono grosse difficoltà comunicative tra i vari dipendenti ed una diffusa presenza di attriti, anche tra un Ufficio e l'altro, che inevitabilmente appesantiscono il clima lavorativo, rallentando il processo per il raggiungimento degli obiettivi. In aggiunta Le è stato comunicato che nei prossimi 2 anni molti dei collaboratori dell'ufficio amministrativo per la promozione culturale e dell'ufficio sistema bibliotecario trentino andranno in pensione, palesando le problematiche connesse a questo ricambio generazionale e segnalando, da almeno 6 mesi, alti tassi di ritardi, di assenze e bassa motivazione.

Come pensa di rassicurare e convincere il Dirigente Generale su questi aspetti?

Durante l'incontro, il Dirigente Generale Le chiede di fare una riflessione sul suo stile di management in termini di capacità di coinvolgimento e di efficacia relazionale verso i suoi collaboratori e verso gli interlocutori esterni, in aggiunta ad una proposta di idee innovative e vision del Servizio Attività e Produzione Culturale che intende mettere in campo nel suo ruolo.

Le segnala inoltre:

- I. Una serie di criticità del Servizio rispetto alle quali si aspetta proposte di azione da mettere in campo. In particolare:
 - modelli organizzativi poco propensi a pensarsi "impresa";
 - una scarsa propensione alla integrazione tecnologica.
 - un generale invecchiamento del management;
- II. Una serie di questioni aperte relative al Servizio Attività e Produzione Culturale. In particolare:
 - Rapporti tesi con la giunta provinciale e con l'Assessore competente in particolare riguardo a divergenze sui sottosistemi Sistema Bibliotecario Trentino e Patrimonio Culturale; e la necessità

di ottimizzare i flussi comunicativi con i principali stakeholders esterni con cui il suo servizio si ritroverà ad interfacciarsi;

- Idee nuove su come affrontare il problema del sistema della cultura trentina di rinvio e arresto delle attività, di perdita di redditi e finanziamenti, di deficit di governance;
- Necessità di stimolare i collaboratori e le collaboratrici del Servizio ad essere persone proattive, propositive, ingaggiate e non solo esecutrici di compiti ed adempimenti;
- Sembra che nell'aggiudicazione della concessione in uso gratuito di un immobile per la realizzazione di attività culturali di rilievo sia stata favorita una associazione di volontariato non avente diritto a scapito di un'altra che minaccia di denunciare l'accaduto presso i principali media locali e le autorità competenti;
- Il clima organizzativo nel Servizio Attività e Produzione Culturale non è buono: i collaboratori sono esausti sia dal periodo difficile di pandemia che dai carichi di lavoro. Questo momento particolare ha fatto emergere vecchi conflitti e dinamiche relazionali tra i componenti dell'ufficio che sfociano nel rimbalzarsi le attività, nel rispondere non sempre in modo adeguato ai diversi interlocutori, nel non collaborare tra loro (ogni occasione è buona per andare a lamentarsi);

È convocata tra 10 minuti dal Dirigente Generale del Dipartimento per presentare un piano di lavoro con le prime linee guida del suo mandato. In particolare, Le viene chiesto:

- a) Come intende intervenire rispetto alle diverse situazioni presentate esplicitando priorità, modalità e contenuti degli interventi oltre alle motivazioni che stanno alla base delle azioni proposte;
- b) Quali attività preparatorie intende mettere in atto per realizzare tale incontro;
- c) Tenere un discorso di presentazione di massimo 10 minuti alla Commissione illustrando i punti salienti che vuole comunicare;
- d) Discutere con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della Sua comunicazione; quali sono le finalità di tale presentazione;
- e) Indicare su quali elementi di autovalutazione basa le sue capacità relazionali verso l'interno e verso l'esterno e quali competenze manageriali rilevanti per ricoprire tale ruolo professionale.

CASO 3

Durante l'emergenza epidemiologica Covid 19, il sistema culturale ha dovuto subire, alla pari di altri importanti settori, il lockdown: chiusura dei musei, dei teatri e degli altri spazi per lo spettacolo, del cinema, delle biblioteche, delle iniziative culturali quali i festival, delle attività dell'associazionismo, della ridefinizione dell'offerta di formazione musicale. È arrivato il tempo della ripresa ed è importante intraprendere un percorso di innovazione del Sistema che permetta di attuare le linee guida 2020/2023 con uno sguardo rivolto al Trentino del 2030.

Lei è da poco la nuova Dirigente del Servizio Attività e Produzione Culturale.

È convocata dal Dirigente Generale di Dipartimento per affrontare e discutere alcune questioni importanti del Suo Servizio:

- Alcuni collaboratori del Servizio Attività e Produzione Culturale manifestano comportamenti non idonei, in particolare su due aspetti del lavoro: la capacità di lavorare in gruppo e fare squadra cooperando con gli altri responsabili degli uffici afferenti al Servizio; e la capacità di gestire gli errori, propri o dei colleghi, salvaguardando il raggiungimento dei risultati attesi. Diventa necessario il miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali interne al Servizio;
- Rapporti tesi con la Giunta provinciale e con l'Assessore competente in particolare riguardo a divergenze sui sottosistemi: enti culturali museali, formazione musicale, associazionismo culturale; e la necessità di ottimizzare i flussi comunicativi con i principali stakeholders esterni con cui il suo servizio si ritroverà ad interfacciarsi;
- Il Suo Servizio è stato scelto per un progetto di miglioramento e collaborazione inter-funzionale tra i diversi Settori del Dipartimento;
- Si registra un consistente ritardo rispetto alle iniziative finalizzate alla valorizzazione e alla diffusione tra le nuove generazioni della conoscenza della storia della comunità trentina e all'approfondimento del tema dell'autonomia speciale, nonché attivazione di processi di innovazione culturale e di sviluppo sostenibile da realizzare per la ricorrenza del cinquantesimo anniversario del secondo Statuto speciale; i collaboratori si rimbalsano a vicenda sulle responsabilità senza risolvere la questione;
- Idee innovative per il Servizio Attività e Produzione Culturale nelle nuove sfide da perseguire;
- La chiama l'Assessore competente segnalando che proprio alla vigilia della ripartenza degli spettacoli dal vivo ci sarà una manifestazione di protesta dei tecnici dello spettacolo, pesantemente colpiti dagli effetti delle misure legate al Covid-19, che potrebbe ostacolare un imminente spettacolo di rilevanza nazionale;

In aggiunta, il Dirigente Generale del Dipartimento Le fa capire l'importanza di intervenire in tempi brevi, dandole mandato di proporre dei piani di intervento, su alcune criticità quali:

- una ridotta integrazione con gli altri settori, in particolare quello del turismo e dell'economia;
- un generale invecchiamento del management;
- comunicazione poco efficace e innovativa;

È convocata tra 10 minuti dal Dirigente Generale del Dipartimento per presentare un piano di lavoro con le prime linee guida del suo mandato. In particolare, Le viene chiesto:

- a) Come intende intervenire rispetto alle diverse situazioni presentate esplicitando priorità, modalità e contenuti degli interventi oltre alle motivazioni che stanno alla base delle azioni proposte;
- b) Quali attività preparatorie intende mettere in atto per realizzare tale incontro;
- c) Tenere un discorso di presentazione di massimo 10 minuti alla Commissione illustrando i punti salienti che vuole comunicare;
- d) Discutere con la Commissione le ragioni che l'hanno indotta a scegliere i contenuti della Sua comunicazione; quali sono le finalità di tale presentazione;
- e) Descriva inoltre quale stile di leadership e sistema di relazioni intende scegliere per gestire il suo ruolo di Dirigente.

CASO 4

Lei è da poco stata nominata Dirigente del Servizio Attività e Produzione Culturale.

Il Dirigente Generale di Dipartimento la convoca per sapere come intende impostare i lavori del Servizio e come intende gestire le criticità degli uffici.

Prima dell'incontro con il Dirigente Generale decide di conoscere individualmente i tre Direttori del Servizio per capire le crucialità dei rispettivi uffici.

Il Direttore dell'Ufficio 1 si sta occupando di un problema sorto nell'ufficio rispetto ad una presunta negligenza di un collaboratore che ha causato un mancato finanziamento ad un ente culturale. È in corso un accertamento che molto probabilmente porterà ad un provvedimento disciplinare; lo stress e le forti tensioni tra il personale ed il Direttore hanno comportato un forte calo di motivazione, assenteismo e richieste di mobilità.

La Direttrice dell'Ufficio 2 è persona molto attiva, dinamica ed ambiziosa; talvolta la sua competitività tende a ripercuotersi sui rapporti con i colleghi Direttori degli altri uffici, in particolare con la Direttrice dell'Ufficio 3.

La Direttrice dell'Ufficio 3 è persona molto competente ma calma e pacata, tra l'altro prossima alla pensione. A seguito di una recente riorganizzazione dell'Ufficio le persone, già provate dalla pandemia, si sentono spaesate e si lamentano dell'eccessivo carico di lavoro, dichiarandolo non suddiviso in maniera equa tra i colleghi.

Dagli incontri individuali emerge che:

- In generale esistono due tipologie di persone tra i collaboratori: un buon numero di persone, con molta esperienza, prossime alla pensione, che dicono: "abbiamo sempre fatto così, perché dovremmo cambiare" ed un piccolo numero di persone con meno esperienza, con energia ed orientamento al cambiamento ma che faticano ad emergere;
- Sta per partire un progetto di innovazione che coinvolgerà le Scuole di Musica ed i Servizi di formazione professionale. Il Dirigente Generale auspica una forte sinergia e collaborazione tra i due servizi ma lei, da poco nel nuovo ruolo, scopre che a capo dell'altro Servizio c'è una persona con la quale ha avuto in passato accessi diverbi su questioni lavorative;
- La Assessora provinciale competente intende sviluppare un sistema di accreditamento sulla base di criteri di qualità per il finanziamento dei musei. Aveva già da tempo richiesto al Servizio un progetto specifico a cui non è stata data risposta;
- Vi sono grosse difficoltà comunicative tra i dipendenti ed una diffusa presenza di attriti, anche tra un Ufficio e l'altro, che inevitabilmente appesantiscono il clima lavorativo, rallentando il processo per il raggiungimento degli obiettivi;
- Le è stato riferito che alla Dott.ssa R.M., competente e scrupolosa collaboratrice dell'Ufficio 2, con ambizioni di ottenere maggiori responsabilità, è stato affidato un incarico importante: quello di coordinare un progetto di innovazione a cui partecipano alcuni dipendenti del Servizio. La partenza di questo nuovo progetto comporterà una serie di vantaggi organizzativi. L'Assessora competente Le ha fatto palesemente capire che vorrebbe che Lei assegnasse il progetto ad un altro collaboratore, il Sig.L..

Le viene chiesto di discutere con la Commissione, per un tempo massimo di dieci minuti, come intende intervenire rispetto alle diverse situazioni presentate esplicitando priorità, modalità e contenuti degli interventi oltre alle motivazioni che stanno alla base delle azioni proposte; come intende rilanciare le attività del Servizio indicando e dettagliando le azioni organizzative e gestionali che promuoverebbe anche a fronte di quanto emerso nei colloqui individuali, individuando gli ostacoli che prevede di incontrare e le risorse su cui farebbe leva per costruire il suo piano di lavoro con particolare attenzione alle seguenti aree caratterizzanti:

- a)** Modalità di rapporto con gli stakeholders, gli enti esterni, la governance, la giunta provinciale, l'assessore competente;
- b)** Nuove modalità di lavoro innovative;
- c)** Gestione dei collaboratori.

Le viene inoltre chiesto di discutere con la Commissione:

- d)** Le ragioni che l'hanno indotta a scegliere tali azioni e contenuti;
- e)** Lo stile di leadership che intende agire;
- f)** Quali azioni intenderà attivare per monitorare le criticità segnalate.