

## SITUAZIONE 1

Il Dirigente vi ha chiesto di operare in tre settimane l'analisi tecnica in merito all'attività di rilascio di una concessione idroelettrica di piccola taglia nel Comune XY.

Visto l'accavallarsi di tante scadenze in questo periodo, avete chiesto con tempestività il supporto di un vostro collaboratore, l'ing. Michele Invernizzi.

Si tratta di un collaboratore entrato in servizio circa sei mesi fa, trasferito da altro ambito, ma oltre ad avere un curriculum coerente si è sempre dimostrato preparato.

Avete organizzato un incontro con l'ing. Invernizzi, e ritenete di aver concordato con lui tutti gli aspetti di approfondimento che vi servono per poter avere una prima analisi, oltre che avergli indicato la scadenza entro cui realizzarli.

È trascorsa una settimana, oggi vi è saltato un appuntamento e finalmente avete a disposizione un paio di ore da poter dedicare a questa attività. L'ing. Invernizzi non vi ha però inviato ancora nulla in merito.

Lo cercate, oggi è in smart working, ma non risponde alla mail e nemmeno al cellulare. Dopo un'oretta vi arriva una sua mail in cui vi indica che è un po' in ritardo sulla tabella di marcia, ma che si prefigge di recuperare al più presto. Lo richiamate, ma ancora non risponde.

Dopo poco incontrate anche il Dirigente sul corridoio, che vi chiede, fra le altre cose, come sta procedendo questa attività.

Le chiediamo di:

- a. Indicare qual è la sua reazione e cosa decide di fare sia in termini di gestione diretta dell'attività, sia in termini di gestione della situazione con l'ing. Invernizzi;
- b. Riportare quali contenuti intenderà trattare in un eventuale confronto con Invernizzi;
- c. Indicare che posizione terrà con la Dirigenza;
- d. Discutere, inoltre, con la commissione:
  - i. le ragioni che l'hanno indotta a scegliere tali azioni, contenuti e priorità;
  - ii. lo stile di leadership che intende trasmettere;
  - iii. quali azioni programmerà in futuro con Invernizzi, ed eventualmente anche con altri collaboratori, in merito all'affidamento di obiettivi;
  - iv. quale ritiene essere il suo abituale approccio alla gestione della delega, su quali aspetti la opera e quali accorgimenti adotta per affidare gli obiettivi (in maniera simile o diversa al caso presentato);
  - v.

## SITUAZIONE 2

A seguito della valutazione annuale del suo ruolo di Direttore, è emersa una complessiva soddisfazione rispetto al suo operato, però è stata evidenziata dal suo Dirigente la necessità di favorire nel suo Ufficio la motivazione e il lavoro in team dei suoi collaboratori (si tratta di 18 persone, di cui 4 arrivate da pochi mesi -due neoassunti e due persone con decennale esperienza in altri servizi della PAT-).

A seguito dell'incontro, il Dirigente le chiede di fare una riflessione sul suo stile di management in termini di capacità di coinvolgimento, e di considerare quali leve poter utilizzare, tenendo conto che si tratta di una situazione in cui i vissuti del periodo COVID hanno senza dubbio avuto un impatto sul morale dei dipendenti, nonché sulla loro relazione con il lavoro e i colleghi.

Inoltre, ancora a oggi, vi trovate a dover affrontare l'incertezza della posizione del Dott. DM rispetto all'obbligo di Green Pass, che per il momento ha dichiarato di voler continuare a venire al lavoro sottoponendosi costantemente a tampone, ma che informalmente ha spiegato ad alcuni colleghi di sentirsi "isolato" per questa sua scelta.

Le chiediamo di:

- a. Indicare se intende approfondire questa restituzione da parte del Dirigente, ed eventualmente quando, come e attraverso quali eventuali domande;
- b. Indicare quale/i azione/i ipotizzerebbe per coinvolgere i collaboratori;
- c. Riportare se e come intenderebbe affrontare la situazione con dott. DM e su quali aspetti desidererebbe incentrare un confronto;
- d. Discutere, inoltre, con la commissione:
  - i. le ragioni che l'hanno indotta a scegliere tali azioni e contenuti;
  - ii. lo stile di leadership che intende trasmettere;
  - iii. quali sono i fattori che ritiene rilevanti per il coinvolgimento dei collaboratori e quali sono i fattori di attenzione che presterebbe nei confronti di MD;
  - iv. se ritiene, auto-valutandosi, di avere delle aree di miglioramento effettive rispetto alla capacità di motivazione e coinvolgimento dei collaboratori, e il perché della sua risposta.

### SITUAZIONE 3

Da qualche tempo si verificano spesso discussioni tra alcuni collaboratori: uno prossimo alla pensione e due neo-assunti. Avete notato che questa situazione sta provocando, all'interno dell'Ufficio, un minore impegno delle persone coinvolte, rilevabile con ritardi reiterati, richieste di permessi, pause prolungate con esposizione alla macchinetta del caffè della propria insoddisfazione, alcuni ritardi nella realizzazione delle attività.

Inoltre, le hanno riferito che uno di questi collaboratori non ha sempre un rispetto adeguato delle misure di sicurezza legate all'applicazione delle misure e procedure di contenimento Covid (la mascherina non è indossata adeguatamente, negli incontri non rispetta il distanziamento...).

Le chiediamo di:

- a. Indicare quale/i azione/i intenderà svolgere per affrontare le situazioni;
- b. Riportare se intenderà attivarsi solo con le persone direttamente coinvolte o con tutto il personale;
- c. Illustrare gli aspetti principali che intenderà comunicare e con quali strumenti;
- d. Discutere con la commissione:
  - i. le ragioni e le finalità che l'hanno indotta a scegliere i contenuti e le modalità di confronto con i collaboratori coinvolti ed eventualmente con tutto il personale;
  - ii. lo stile di leadership che intende trasmettere;
  - iii. quale ritiene essere il suo abituale approccio alla gestione dei conflitti e quali accorgimenti adotta (in maniera simile o diversa al caso presentato);
  - iv. quali azioni programmerà per il futuro per monitorare la situazione dell'Ufficio e in generale il clima; quali azioni programmerà per monitorare il rispetto delle procedure.

#### SITUAZIONE 4

Il vostro collaboratore ing. Gervasi Lucio è competente e scrupoloso. Vi chiede con urgenza un colloquio e vi riporta con grande preoccupazione di aver ricevuto nei giorni scorsi segnalazioni anonime di attività illecite da parte dell'Ufficio, ma di non avervene data comunicazione tempestiva per non allarmarvi, non avendo riscontrato fondamenti. Oggi però ne è comparsa pubblicazione su facebook.

Verificate con Gervasi la notizia, ed effettivamente non vi trovate fondamento. Se sulle prime la cosa vi tranquillizza, ma da un lato è sicuramente necessario decidere come affrontare la questione verso l'esterno, e dall'altro, visto che alcuni particolari presenti nell'articolo potrebbero -a vostro avviso- essere conosciuti solo internamente, state valutando se e come intervenire con il personale.

Le chiediamo di:

- a. Indicare quale/i azione/i svolgerà per affrontare la situazione e riportare se intenderà attivarsi verso l'esterno e/o anche verso l'interno;
- b. Indicare se intende operare qualche chiarimento con l'ing. Gervasi e rispetto a quali contenuti;
- c. Illustrare l'ordine delle priorità che si darebbe;
- d. Discutere con la commissione:
  - i. le ragioni che l'hanno indotta a scegliere tali interlocutori, azioni, contenuti e priorità;
  - ii. quali competenze, a suo avviso, sarebbe importante agire in questa situazione (quali si riconosce e perché);
  - iii. lo stile di leadership che intende trasmettere;
  - iv. se vi sono delle riflessioni che ha fatto per mettere in campo azioni volte ad evitare che possano esservi degli effetti negativi nel tempo.
- v.