

LB A II

ANALISI DEL COMPORTAMENTO DEL LEADER II

Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton,
Drea Zigarmi e Douglas Forsyth

AUTOVALUTAZIONE

Percezioni dello stile di leadership

Nome

Istruzioni:

Lo scopo del Self-A (Autovalutazione) nell'Analisi del Comportamento del Leader II è quello di fornire informazioni su come percepisci lo stile di leadership adottato. Si tratta di uno strumento che consiste in 20 situazioni lavorative nelle quali è coinvolto un leader e uno o più collaboratori. Dopo ciascuna situazione, il leader può scegliere tra quattro possibili azioni. Partendo dal presupposto che sei tu il leader coinvolto in ognuna delle 20 situazioni, dovrai prendere una delle quattro decisioni. **Contrassegna** la lettera che, secondo te, descrive meglio quello che sarebbe il **tu** comportamento nella situazione presentata. **E' possibile scegliere una sola opzione.**

1 Hai chiesto ad una nuova collaboratrice di scrivere un report sull'acquisto di attrezzature per la divisione. Questa persona ha bisogno di altre informazioni sulle attrezzature per poter prendere una decisione giusta sia sulle possibili azioni che sui costi. Al tempo stesso, ritiene che questo incarico le sottrarrà altro tempo, pur avendo già tanto lavoro da svolgere. Come ti comporti?

- A) Le dici che desideri il report. Le spieghi che cosa deve contenere. A grandi linee, le dici che cosa deve fare per acquisire conoscenze sulle nuove attrezzature. Stabilisci quindi riunioni settimanali per verificare come procede il lavoro.
- B) Le chiedi di produrre il report. Ne discuti l'importanza. Le chiedi entro quale termine potrà averlo completato. Le offri tutte le risorse di cui potrebbe aver bisogno. Periodicamente, verifichi con lei come procede il lavoro.
- C) Le dici che desideri il report e ne discuti l'importanza. Spieghi che cosa deve contenere. A grandi linee, le dici che cosa deve fare per acquisire conoscenze sulle nuove attrezzature. Ascolti quali sono le sue preoccupazioni e, se possibile, utilizzi le sue idee. Pianifichi quindi riunioni settimanali per verificare come procede il lavoro.
- D) Le chiedi di produrre il report. Ne discuti l'importanza. Esamini quali sono gli ostacoli che, secondo lei, devono essere rimossi e quali le strategie per rimuoverli. Le chiedi di stabilire un termine entro il quale potrà completare il report e, periodicamente, verifichi con lei come procede il lavoro.

2 La tua task force lavora con impegno per completare il report che andrà a tutta la divisione. Al gruppo si è unito una nuova risorsa. Questa persona dovrà presentare i dati sui costi alla fine della prossima settimana, ma ancora non sa niente né sulle informazioni richieste nel report né sul suo formato. È entusiasta del suo nuovo ruolo all'interno del gruppo. Come ti comporti?

- A) Gli dici esattamente di che cosa hai bisogno. Specifici il formato e le informazioni da includere nel report. Lo presenti agli altri membri della task force. Ti vedi spesso con lui durante la settimana per verificare come procede il lavoro e indicargli eventuali correzioni da apportare.
- B) Gli domandi se c'è qualcosa che puoi fare per aiutarlo. Lo presenti agli altri membri della task force. Gli chiedi di che cosa pensa di aver bisogno per rispettare i tempi del report. Ti vedi spesso con lui durante la settimana per vedere come svolge il lavoro.
- C) Specifici qual è il formato previsto per il report e quali sono le informazioni richieste, invitandolo ad esprimere le sue idee. Lo presenti ad ogni membro della task force. Ti vedi spesso con lui durante la settimana per vedere come progredisce la preparazione del report e per aiutarlo ad apportare eventuali modifiche.
- D) Gli dai il benvenuto e lo presenti ai membri della task force che possono aiutarlo. Ti vedi con lui durante la settimana per vedere come svolge il lavoro.

3 Negli ultimi tempi hai notato un problema di performance in un membro del tuo gruppo. Il suo atteggiamento sembra piuttosto indifferente. Solo grazie alle tue continue sollecitazioni è riuscito a completare il suo compito. Sospetti che non sia sufficientemente esperto per portare avanti un compito di alta priorità che gli hai già assegnato. Come ti comporti?

- A) Specifichi quali passi deve compiere e quali sono i risultati che ti aspetti. Gli chiarisci i tempi entro i quali deve essere completato e che cosa deve produrre in termini di report. Verifichi spesso se il lavoro procede come dovrebbe.
- B) Specifichi quali passi deve compiere e quali sono i risultati che ti aspetti. Gli chiedi di esprimere le sue idee e le accogli se ti sembrano opportune. Gli chiedi di dire che cosa pensa del compito che gli è stato assegnato. Verifichi spesso se il lavoro procede come dovrebbe.
- C) Lo coinvolgi nella soluzione dei problemi legati al suo compito. Gli offri il tuo aiuto e lo incoraggi ad utilizzare le sue idee per portare a termine il progetto. Gli domandi che cosa pensa del compito che gli è stato assegnato. Verifichi spesso se il lavoro procede come dovrebbe.
- D) Gli fai sapere quanto è importante questo compito. Gli chiedi di tracciare in modo schematico il suo piano di esecuzione e di fartene avere una copia. Verifichi spesso se il lavoro procede come dovrebbe.

4 La composizione del tuo gruppo di lavoro è cambiata in seguito ad una ristrutturazione della società. I livelli di performance hanno subito un brusco calo. Non vengono rispettate le scadenze e il tuo capo è preoccupato. I membri del tuo gruppo desiderano migliorare la performance, ma hanno bisogno di conoscenze e abilità supplementari. Come ti comporti?

- A) Chiedi loro di preparare un piano per migliorare la performance. Ti rendi disponibile per offrire il tuo aiuto, se richiesto. Chiedi loro di quale tipo di

formazione ritengono di aver bisogno e fornisci loro le risorse necessarie. Continui a tenere sotto controllo la performance.

- B) Illustri il tuo piano per risolvere il problema. Chiedi quali sono i loro suggerimenti e, se possibile, includi le loro idee nel tuo piano. Spieghe quali sono le ragioni alla base del tuo piano. Controlli la performance per vedere come viene svolto il lavoro.
- C) Illustri in maniera schematica i passi specifici che dovranno compiere per risolvere il problema. Ti soffermi in particolare sui tempi richiesti e sulle abilità che dovranno acquisire. Continui a tenere sotto controllo la performance.
- D) Li aiuti a mettere a punto un piano e li incoraggi ad essere creativi. Sostieni il loro piano e intanto continui a tenere sotto controllo la performance.

5 A causa di alcuni tagli al budget, è necessario un consolidamento. Hai chiesto ad un membro della direzione, con grande esperienza, di occuparsene. Questa persona ha lavorato in tutte le aree della tua direzione. Nel passato, si è sempre mostrata sollecita nel fornire il proprio aiuto. Ma pur ritenendo che sia in grado di svolgere il lavoro assegnatole, hai l'impressione che questa volta sia indifferente al compito. Come ti comporti?

- A) La rassicuri. Le illustri a grandi linee i passi che dovrà compiere per affrontare questo progetto. Le chiedi se ha qualche idea e cerchi di inserirla nel piano, se possibile, pur accertandoti che segua il tuo approccio generale. Verifichi spesso come procede il lavoro.
- B) La rassicuri. Le chiedi di occuparsi del progetto come meglio crede. Le fai sapere che sei disponibile ad aiutarla. Sei paziente ma controlli spesso che cosa sta facendo.
- C) La rassicuri. Le chiedi di stabilire qual è l'approccio migliore da adottare per questo progetto. La aiuti a sviluppare le possibili opzioni e la incoraggi ad utilizzare le proprie idee. Verifichi spesso come svolge il lavoro.
- D) La rassicuri. Illustri a grandi linee un piano generale e le specifichi quali sono i passi che dovrà compiere. Verifichi spesso come svolge queste indicazioni.

6 Per la seconda volta in un mese, hai un problema con uno dei tuoi dipendenti. I suoi report sull'andamento settimanale, sono stati incompleti e sono giunti in ritardo. Nell'ultimo anno, ha sempre presentato nei tempi richiesti report accurati e completi. È la prima volta che gli parli del problema. Come ti comporti?

- A) Gli dici di migliorare i report sia in termini di puntualità che di completezza. Ti soffermi sulle parti incomplete. Ti accerti che sappia bene che cosa ci si aspetta da lui e in che modo deve redigere le varie sezioni del report. Continui a controllare la sua performance.
- B) Gli chiedi di fare in modo che i suoi report siano accurati e puntuali, senza fargli pressioni. Continui a controllare la sua performance.
- C) Discuti con lui i parametri di completezza e puntualità. Ascolti le sue obiezioni ma ti accerti che abbia capito che cosa ci si aspetta da lui. Ti soffermi su ogni sezione del report e rispondi a tutte le sue eventuali domande. Utilizzi le sue idee, se possibile. Continui a controllare la sua performance.
- D) Gli chiedi perché il report è incompleto. Ascolti le sue obiezioni e fai tutto quello che puoi per aiutarlo a comprendere l'importanza di un lavoro accurato e puntuale. Continui a controllare la sua performance.

7 Hai chiesto a uno dei tuoi dipendenti più anziani di occuparsi di un nuovo progetto. Nel passato, la sua performance è stata sempre molto buona. Il progetto che gli hai assegnato è importante per il futuro del tuo gruppo di lavoro. È entusiasta del nuovo compito ma non sa da dove cominciare perché non ha informazioni sul progetto. I tuoi rapporti con lui sono buoni. Come ti comporti?

- A) Gli spieghi per quale motivo ritieni che abbia le capacità per svolgere questo lavoro. Gli chiedi quali problemi prevede e lo aiuti a studiare soluzioni alternative. Lo senti spesso per dargli il tuo sostegno.

- B) Gli spieghi in che modo deve gestire questo progetto. Definisci quali sono le attività da svolgere per portare a termine il lavoro. Verifichi con regolarità come procede il lavoro.
- C) Gli chiedi di elaborare un piano per completare il lavoro entro due settimane e di mandartene una copia per l'approvazione. Gli dai tempo a sufficienza per iniziare, senza sottoporlo a troppe pressioni. Gli offri spesso il tuo supporto.
- D) Gli mostri a grandi linee come deve gestire il progetto e lo inviti a dare idee e suggerimenti. Cerchi di inserire anche le sue idee, se possibile, ma ti accerti che non si discosti dal tuo schema generale. Verifichi con regolarità come procede il lavoro.

8 Uno dei membri del tuo staff si sente insicuro rispetto a un lavoro che gli hai assegnato. È una persona molto competente e tu sai che possiede le abilità necessarie a completare il compito con successo. La scadenza per il completamento del lavoro è ormai prossima. Come ti comporti?

- A) Gli comunichi le tue preoccupazioni sul fatto che la scadenza è vicina. Lo aiuti a studiare modalità d'azione alternative e lo incoraggi a utilizzare le proprie idee. Ti vedi spesso con lui per offrirgli il tuo supporto.
- B) Discuti con lui le tue preoccupazioni sul fatto che la scadenza è ormai vicina. Gli mostri a grandi linee un piano d'azione che dovrà seguire e verifichi le sue reazioni a questo piano. Modifichi il piano, nei limiti del possibile, ma ti accerti che non si discosti dal tuo schema generale. Ti vedi spesso con lui per vedere come procede il lavoro.
- C) Specifici i motivi per i quali è indispensabile terminare il lavoro entro i tempi previsti. Gli illustri in generale i passi che dovrà iniziare a compiere. Gli chiedi di seguire le tue indicazioni. Verifichi con frequenza i progressi che compie.
- D) Gli domandi se ci sono problemi ma lasci che sia lui stesso a risolvere il problema. Gli ricordi che la scadenza è prossima, senza fargli pressioni. Gli chiedi di aggiornarti entro tre giorni.

9 Il tuo staff ti ha chiesto di prendere in considerazione la possibilità di cambiare la programmazione del lavoro. Le variazioni ti sembrano sensate. Lo staff è pienamente consapevole della necessità di questo cambiamento. Tutti gli elementi sono molto competenti e lavorano bene insieme. Come ti comporti?

- A) Li aiuti a studiare varie alternative. Ti rendi disponibile a facilitare la discussione di gruppo. Sostieni il piano da loro elaborato. Verifichi in che modo realizzano il loro piano.
- B) Elabori da solo una nuova programmazione. Spieghi loro le ragioni di questo tuo piano. Ascolti le loro reazioni, solleciti le loro idee e utilizzi, se possibile, i consigli offerti. Verifichi in che modo realizzano il tuo piano.
- C) Permetti loro di stabilire da soli una nuova programmazione, lasci che realizzino il loro piano dopo aver dato la tua approvazione. In un momento successivo, verifichi con loro i progressi compiuti.
- D) Elabori da solo una nuova programmazione. Spieghi come deve funzionare e rispondi alle eventuali domande. Verifichi che seguano il tuo piano.

10 A causa di un cambiamento di tipo organizzativo, ti sono stati assegnati sei nuovi elementi la cui performance, negli ultimi tre mesi, ha subito un calo. Queste persone non sembrano avere né le conoscenze né le abilità a svolgere nuovi lavori e il loro atteggiamento è peggiorato in seguito ai cambiamenti avvenuti. In una riunione di gruppo, come ti comporti?

- A) Fai in modo che siano consapevoli dell'andamento della loro performance negli ultimi tre mesi. Gli chiedi di decidere che cosa intendono fare e fissi un termine entro il quale dovranno mettere in pratica la soluzione proposta. Controlli come procedono.
- B) Fai in modo che siano consapevoli dell'andamento della loro performance negli ultimi tre mesi. Specifici quali sono i passi che dovranno compiere, spiegandone le ragioni e cercando un loro feedback. Utilizzi le loro idee, se possibile, ma ti assicuri che

non si discostino dal tuo approccio generale. Continui a controllare la performance.

- C) Fai in modo che siano consapevoli dell'andamento della loro performance negli ultimi tre mesi. Illustri a linee generali i passi che dovranno compiere, spiegandone le ragioni e cercando un loro feedback. Utilizzi le loro idee, se possibile, ma ti assicuri che non si discostino dal tuo approccio generale. Continui a controllare la performance.
- D) Fai in modo che siano consapevoli dell'andamento della loro performance negli ultimi tre mesi. Chiedi loro perché la performance è peggiorata. Ascolti le loro obiezioni e le loro idee. Li aiuti a creare un proprio piano teso a migliorare la performance. Segui la loro performance.

11 Un membro della tua direzione ha registrato, negli ultimi mesi, una buona performance. È entusiasta per le sfide che lo attendono il prossimo anno. Né i budget né gli obiettivi del gruppo sono cambiati molto rispetto allo scorso anno. In una riunione durante la quale dovete discutere insieme gli obiettivi ed il piano d'azione per il prossimo anno, come ti comporti?

- A) Gli chiedi di preparare uno schema generale dei suoi obiettivi ed un piano d'azione per il prossimo anno, da sottoporre per l'approvazione. Gli dici che lo chiamerai se avrai domande da porgli.
- B) Prepari una lista di obiettivi ed un piano d'azione, che secondo il tuo giudizio, egli sarà in grado di realizzare il prossimo anno. Glieli mandi e in seguito lo incontri per vedere se ha domande da porti.
- C) Prepari una lista di obiettivi ed un piano d'azione che, secondo il tuo giudizio, egli sarà in grado di realizzare il prossimo anno. Vi vedete e discutete eventuali sue reazioni e suggerimenti. Modifichi il piano in base alle sue idee, ma sei tu che prendi le decisioni finali.
- D) Gli chiedi di preparare uno schema generale dei suoi obiettivi ed un piano d'azione per il prossimo anno.

Esamini con lui sia gli obiettivi che il piano. Ascolti le sue idee e lo aiuti ad esaminare delle alternative. Lasci che sia lui a prendere le decisioni finali sui suoi obiettivi e sul piano.

12 Il tuo gruppo ha registrato, negli ultimi due anni, una performance eccellente. Negli ultimi tempi, tuttavia, si sono verificati tre importanti battute d'arresto dovute a fattori che esulano dal controllo del gruppo. La performance e il morale delle persone hanno subito un brusco calo e il tuo capo è preoccupato. Durante una riunione di gruppo, come ti comporti?

- A) Discuti dei problemi che si sono verificati recentemente. Dai al gruppo indicazioni specifiche che dovranno seguire per migliorare la performance. Continui a tenere sotto controllo la performance.
- B) Domandi loro che cosa pensano delle recenti battute d'arresto. Ascolti le loro preoccupazioni, incoraggiandoli ed aiutandoli a proporre idee per migliorare la performance. Continui a tenere sotto controllo la performance.
- C) Discuti dei problemi che si sono verificati recentemente. Illustri quali passi dovranno compiere per migliorare la performance. Ascolti le loro idee e le accogli, se possibile. Poni l'accento sui risultati. Li incoraggi affinché continuino ad impegnarsi. Continui a tenere sotto controllo la performance.
- D) Discuti dei problemi che si sono verificati recentemente, senza fare pressioni. Chiedi loro di fissare un termine entro il quale migliorare la performance e di sostenersi l'uno con l'altro in questa fase. Continui a tenere sotto controllo la performance.

13 Ti è stata da poco assegnata una nuova collaboratrice che dovrà svolgere un lavoro importante nel tuo gruppo. Anche se non ha esperienza, è una persona piena di entusiasmo ed è fiduciosa di poter portare a termine il lavoro, come ti comporti?

- A) Le dai tempo per capire in che cosa consiste il lavoro e come deve svolgerlo. Le spieghi perché si tratta di un lavoro importante. Le chiedi di contattarti se ha bisogno di aiuto.

Controlli come progredisce il lavoro.

- B) Metti in chiaro quali sono i risultati che ti aspetti ed entro quali tempi. Definisci con chiarezza quali passi dovrà compiere per ottenere dei risultati. Le mostri come svolgere il lavoro. Controlli come progredisce il lavoro.
- C) Le dici quali risultati ti aspetti da lei ed entro quali tempi. Definisci con chiarezza quali passi potrà compiere per ottenere dei risultati. Le spieghi perché questi passi sono necessari e ascolti le sue idee. Usi le sue idee, se possibile, ma fai in modo che venga rispettato il tuo piano generale. Controlli come progredisce il lavoro.
- D) Le domandi come intende affrontare il lavoro. La aiuti a studiare i problemi previsti, elaborando possibili soluzioni alternative. La incoraggi a portare avanti il proprio piano. Ti rendi disponibile ad ascoltare eventuali problemi. Controlli come progredisce il lavoro.

14 Il tuo capo ti ha chiesto di aumentare il rendimento del tuo gruppo del 7%. Sai che è possibile, ma questo richiederà un coinvolgimento attivo da parte tua. Per razionalizzare il tuo tempo, devi a tua volta assegnare a una persona del tuo gruppo il compito di creare un nuovo sistema per il controllo dei costi. La persona che hai in mente ha una notevole esperienza in questo campo, ma è leggermente insicura di poter svolgere da sola questo compito. Come ti comporti?

- A) Le assegni il compito e ascolti i suoi dubbi. Le spieghi perché, a tuo avviso, lei ha le capacità necessarie per svolgere bene questo lavoro. La aiuti a studiare diversi possibili approcci, se lei lo ritiene utile. La incoraggi e la sostieni fornendole le risorse necessarie. Controlli come progredisce il lavoro.
- B) Le assegni il compito e ascolti i suoi dubbi. Spieghi quali passi dovrà compiere per portare a termine il lavoro. Le chiedi se ha idee e suggerimenti. Accogli le sue idee, se possibile, facendo in modo che segua il tuo approccio generale. Controlli come progredisce il lavoro.
- C) Le assegni il compito.

Ascolti quali sono i suoi dubbi ma lasci che sia lei a risolverli, le dai tempo per adeguarsi ed eviti di chiederle risultati immediati. Controlli come progredisce il lavoro.

D) Le assegni il compito. Ascolti quali sono i suoi dubbi e cerchi di minimizzare il suo senso di insicurezza dicendole in modo specifico come dovrà affrontare il compito. Le specifichi a grandi linee quali passi dovrà compiere. Controlli con molta attenzione come progredisce il lavoro.

15 il tuo capo ti ha chiesto di trovare una persona che dovrà lavorare in una task force della società. Questa task force avrà il compito di dare consigli per ristrutturare il piano di compensazione della società. Hai scelto una persona molto produttiva, che sa cosa pensano i suoi collaboratori dell'attuale piano di compensazione. Questa donna ha già guidato con successo un'altra task force nel tuo gruppo. Lei desidera ottenere l'incarico. Come ti comporti?

A) Le dai l'incarico ma le dici come dovrà rappresentare il punto di vista dei suoi collaboratori. Specifici che dovrà inviarti un report sull'andamento del lavoro entro due giorni dalle riunioni della task force.

B) Le chiedi di accettare l'incarico. La aiuti a sviluppare il punto di vista che assumerà all'interno della task force. Vi incontrate periodicamente.

C) Le dai l'incarico. Discuti con lei come dovrà comportarsi per fare in modo che il punto di vista dei suoi collaboratori sia ascoltato all'interno della task force. Le chiedi di esporti le sue idee e fai in modo che segua il tuo approccio generale. Le chiedi di inviarti un report dopo ogni riunione della task force.

D) Le dai l'incarico. Le chiedi di tenerti informato dei progressi. Vi incontrate periodicamente.

16 A causa di problemi familiari, sei stato costretto a saltare due riunioni di un comitato da te diretto. Partecipando alla riunione successiva, ti accorgi che il comitato lavora bene e che procede con successo verso il raggiungimento degli obiettivi. Tutti i membri del gruppo giungono preparati alle riunioni, partecipano e sembrano entusiasti dei loro progressi. A questo punto non capisci bene quale debba essere il tuo ruolo. Come ti comporti?

A) Ringrazi i membri del comitato per il lavoro svolto finora. Lasci che il gruppo continui a lavorare come ha fatto nelle due ultime riunioni.

B) Ringrazi i membri del comitato per il lavoro svolto finora. Stabilisci l'ordine del giorno per la riunione successiva. Inizi a dirigere le attività del gruppo.

C) Ringrazi i membri del comitato per il lavoro svolto finora. Fai tutto quello che puoi affinché tutti si sentano importanti e coinvolti. Cerchi di sollecitare idee e suggerimenti alternativi.

D) Ringrazi i membri del comitato per il lavoro svolto finora. Stabilisci l'ordine del giorno per la riunione successiva ma li inviti anche a proporre idee e suggerimenti.

17 Il tuo staff è molto competente e sa lavorare bene da solo. L'entusiasmo di tutti è alle stelle a causa di un recente successo. La performance del gruppo attualmente è buona. Adesso, devi fissare gli obiettivi del tuo gruppo per il prossimo anno. In una riunione di gruppo, come ti comporti?

- A) Li lodi per i risultati conseguiti nello scorso anno. Coinvolgi il gruppo nella soluzione dei problemi e nel compito di stabilire gli obiettivi per l'anno seguente. Li incoraggi ad essere creativi e li aiuti a trovare eventuali alternative. Controlli come realizzano il loro piano.
- B) Li lodi per i risultati conseguiti nello scorso anno. Proponi loro delle sfide fissando gli obiettivi del prossimo anno. A grandi linee, illustri quali passi dovranno compiere per conseguire questi obiettivi. Controlli come realizzano il tuo piano.
- C) Li lodi per i risultati conseguiti nello scorso anno. Chiedi loro di fissare gli obiettivi per l'anno seguente e di creare un piano d'azione mirato al raggiungimento di questi obiettivi. Ti rendi disponibile a dare il tuo contributo, se richiesto. Controlli come realizzano il loro piano.
- D) Li lodi per i risultati conseguiti nello scorso anno. Stabilisci gli obiettivi dell'anno seguente e tracci a grandi linee i passi necessari al raggiungimento di questi obiettivi. Li inviti a proporre idee e suggerimenti, accogliendoli se possibile. Controlli come realizzano il tuo piano.

18 Tu e il tuo capo sapete che la direzione di cui fate parte ha bisogno di una serie di nuove procedure di lavoro per migliorare la performance a lungo termine. I membri della direzione sono ansiosi di sopportare cambiamenti, ma a causa delle loro funzioni specializzate non dispongono delle conoscenze e delle abilità necessarie ad avere una visione d'insieme. Come ti comporti?

- A) Illustri a grandi linee le nuove procedure. Ne organizzi e dirigi la realizzazione. Coinvolgi il gruppo in una discussione sulle possibili alternative.

Usi i loro suggerimenti, se possibile, ma fai in modo che seguano il tuo approccio generale.

Verifichi come utilizzano le nuove procedure.

- B) Illustri a grandi linee le nuove procedure e ne dai una dimostrazione. Dirigi da vicino il gruppo nella fase iniziale di applicazione delle procedure. Verifichi come le utilizzano.
- C) Coinvolgi il gruppo in una discussione su quali dovrebbero essere le nuove procedure. Incoraggi la creatività e lo spirito d'iniziativa del gruppo nel mettere a punto le nuove procedure. Li aiuti a trovare possibili alternative. Li sostieni nell'applicazione delle procedure. Controlli da vicino i risultati.
- D) Chiedi al gruppo di formulare e realizzare una serie di nuove procedure. Chiedi se ci sono dubbi e se desiderano avere altre informazioni, ma dai loro la responsabilità di questo compito. Controlli da vicino come utilizzano le nuove procedure.

19 Sei stato da poco nominato capo della tua divisione. Da allora, hai notato un calo nella performance. Ci sono stati cambiamenti a livello tecnologico e il tuo staff non ha ancora la padronanza delle nuove tecniche e delle nuove capacità richieste. Quello che è peggio, non sembrano motivati ad apprendere queste nuove capacità. Durante una riunione di gruppo, come ti comporti?

- A) Discuti del calo di performance. Ascolti le loro posizioni. Domandi se hanno in mente qualche soluzione per migliorare la performance. Esprimi fiducia nelle strategie che adotteranno. Sottolinei gli sforzi che hanno compiuto nel passato, ma controlla la performance mentre realizzano le loro strategie.
- B) A grandi linee, illustri quali sono gli interventi correttivi che dovranno compiere. Discuti questo piano con loro e accogli le loro idee, ma fai in modo che realizzino il tuo piano d'azione. Tieni sotto controllo la performance.
- C) Li informi del calo di performance. Domandi loro di analizzare il problema e di abbozzare una serie di interventi da sottoporre alla tua approvazione.

D) A grandi linee, illustri quali sono gli interventi correttivi che dovranno compiere e ne dirigi la realizzazione. Stabilisci un termine per la presentazione di questo piano. Ne tieni sotto controllo la realizzazione.

20 Hai notato che una persona del tuo staff, con poca esperienza, non svolge correttamente alcuni compiti. I report che ha presentato sono incompleti e poco accurati. Non è entusiasta di questo compito e spesso ritiene che preparare report sia solo una perdita di tempo. Come ti comporti?

- A) Le dici che i suoi report sono incompleti e poco accurati. Le dici che cosa deve fare e metti in chiaro perché è importante che lo faccia. Le chiedi suggerimenti, ma fai in modo che segua il tuo schema generale.
- B) Le dici che i suoi report sono incompleti e poco accurati. Le chiedi di stabilire una scadenza per i suoi report e di rispettare questi tempi. Le dai più tempo per svolgere bene il lavoro. Tieni sotto controllo la sua performance.
- C) Le dici che i suoi report sono incompleti e poco accurati. Le chiedi che cosa intende fare a questo riguardo. La aiuti a mettere a punto un piano per risolvere i suoi problemi. Tieni sotto controllo la sua performance.
- D) Le dici che i suoi report sono incompleti e poco accurati. Specifici che cosa dovrà fare e in quali tempi. Le mostri come devono essere preparati dei report completi. Tieni sotto controllo la sua performance.