

## **Esempio dinamica di gruppo: analisi e discussione di un caso**

### **«Il Consiglio Municipale»**

#### **Istruzioni per i partecipanti**

Si tratta di un esercizio sulla capacità decisionale individuale e di gruppo. Ciascun candidato deve leggere attentamente la situazione descritta e seguire le istruzioni che gli vengono fornite, dopodiché gli tocca compilare il «foglio-risposte», rispondendo a tutti i quesiti sia individuali che collettivi.

#### **Contesto**

Fate parte del Consiglio municipale. Il municipio è situato in paese a circa cento metri di altezza dal fondo di una lunga e stretta valle, nella quale scorre un torrente e passa la strada provinciale collegata al paese per mezzo di un ponte in cemento armato di recente costruzione.

Il paese conta complessivamente 5.000 abitanti, soprattutto anziani e bambini. Nella parte più nuova di esso vivono 3.000 persone, mentre il vecchio centro storico, con la chiesa seicentesca, è ormai quasi del tutto abbandonato. Vecchie baite e piccole fattorie sono sparse sul territorio circostante per un raggio di 5 km.

Altri edifici di pubblico interesse, oltre al municipio, sono la scuola elementare, l'ospedale, la caserma dei Carabinieri e una banca. L'economia della zona si regge sul piccolo artigianato del legno e sui libretti di risparmio degli emigrati.

Da circa due anni, nell'altro versante della valle, una multinazionale del settore turistico sta costruendo un villaggio-vacanze invernale i cui lavori sono quasi del tutto terminati, mentre l'istituto di credito, che costituisce il maggiore azionista dell'investimento, preme affinché l'ormai imminente stagione invernale sia l'occasione migliore per sfruttare, magari al minimo, l'intera struttura.

È notte.

il maresciallo dei Carabinieri è passato a prendere con la jeep tutti i consiglieri per una urgentissima seduta del Consiglio comunale. Il sindaco è lontano dal paese e non può presiedere la riunione. Una tremenda alluvione ha colpito tutta la valle. Da un primo, sommario sopralluogo risulta che alcune abitazioni del centro storico sono state travolte dal materiale franoso staccatosi dalla montagna. L'alveo del torrente è stato occupato da uno strato di alcuni metri di ghiaia e sassi. Al momento non si lamentano vittime accertate, ma gran parte della popolazione è sotto shock. I servizi di gas, luce e telefono sono interrotti. La radio ricetrasmittente dei Carabinieri ha ricevuto un messaggio dalla protezione civile.

I componenti del gruppo devono immedesimarsi nel ruolo di consiglieri comunali, i quali, in sede consiliare, sono chiamati a prendere nota del testo del succitato messaggio, che recita:

*«Il disastro ha coinvolto quasi tutti i Comuni della valle. Il rischio di ulteriori frane e allagamenti è molto alto. Tutte le squadre di soccorso disponibili sono partite per raggiungere le località colpite. La quasi totale impraticabilità delle vie di comunicazione e il persistente maltempo ci impediscono*

*di raggiungervi prima di 12-15 ore. Un elicottero partirà comunque fra 50 minuti e proverà ad atterrare nelle vicinanze del vostro paese, dove riterrete più opportuno».*

### **Il problema**

«Entro un lasso di tempo di 50 minuti dovrete fornirci via radio un elenco minimo di generi di prima necessità da caricare sull'elicottero, il cui peso complessivo non potrà assolutamente superare i 30 quintali. Inoltre dovrete informarci sulla vostra situazione di crisi e su come intendete fronteggiarla nell'attesa dei soccorsi di terra. Tenete ben presente che tutti i successivi interventi nella zona saranno condizionati dalle risposte del Consiglio comunale».

### **Compito individuale**

Scriva sul «foglio-risposte» i generi che ritiene necessario caricare sull'elicottero consultando l'elenco allegato, tenendo presente che:

- il totale del carico non può superare un ipotetico peso di 30 quintali;
- in questa fase non può consultarsi né parlare con gli altri consiglieri;
- può solo annunciare al Consiglio che ha terminato il suo elenco.

Quando tutti avranno terminato il compito individuale si potrà iniziare il compito di gruppo del Consiglio comunale.

### **Compito di gruppo**

Scrivete un elenco comune da trasmettere alla protezione civile, tenendo presente che:

- l'elenco deve avere il consenso di tutto il Consiglio comunale;
- ognuno deve scrivere sul proprio «foglio-risposte» l'elenco comune;
- in questa fase potete consultarvi reciprocamente, scambiandovi qualsiasi informazione utile.

### **Compito finale**

Scrivete un breve resoconto della situazione con i vostri suggerimenti per fronteggiarla nelle prossime 12-15 ore, tenendo presente che:

- avete un solo foglio per tutto il Consiglio sul quale scrivere;
- la decisione è necessariamente collettiva e potete consultarvi;
- dovrete firmare tutti il foglio del «compito finale» dopo aver concordato una strategia comune.

*Tempo complessivo per tutte le operazioni: 50 minuti.  
qualsiasi fase non terminata penalizzerà l'intero gruppo.*

## **ESEMPIO DI ESERCITAZIONE IN BASKET**

### **Le vendite dell'azienda Flood**

#### **Istruzioni per il partecipante**

- Nella prossima ora e mezza lei interpreterà il ruolo del capo-sezione delle vendite dell'azienda Flood. Questa società è formata da unità di produzione per confezioni con uffici e fabbriche nelle maggiori città italiane. Le informazioni che seguono descrivono la situazione attuale.
- Lei si chiama Rossi, è stato assunto dalla Flood nel 2002 e ha lavorato in un ufficio della zona nord-orientale. Dopo una serie di tentativi le si offre la concreta possibilità di un avanzamento di carriera e di un eventuale trasferimento da lei molto gradito.
- Il suo capo, nel proporle questa nuova posizione, ha assicurato al direttore commerciale, dott. Laezza, che lei si sarebbe messo in contatto con lui per discutere del nuovo lavoro.
- lei ha telefonato al dott. Laezza, che le ha accennato ad alcuni problemi specifici relativi alla zona che dovrà presiedere. Tali problemi riguardano i negozianti con contratti di franchising, le possibilità di carriera nell'ambito della forza-vendita e l'attività di recupero crediti presso i clienti.
- Il dott. Laezza le ha detto, infine, che nel cestino della posta della sua nuova scrivania si sono ammassati alcuni problemi e quindi sarebbe bene che lei si recasse nel suo ufficio per risolverli il prima possibile.
- Nel cestino della posta lei troverà una serie di informazioni, nonché altre questioni che si sono ammassate nel cestino del suo predecessore.
- È importante che lei indichi ai suoi collaboratori che cosa ha deciso di fare per risolvere le varie questioni lasciate irrisolte dal suo predecessore.
- Lei dovrà scrivere lettere, prendere appunti per sé, per la sua segretaria e per ogni altra persona della sua funzione.
- Dovrà inoltre pianificare tutte le telefonate e cosa intenderà fare relativamente alle varie questioni quando prenderà ufficialmente servizio.
- In breve, lei dovrà mettere per iscritto ogni azione che ha deciso o programmato.

Esempio di documento depositato nella casella di posta

Da: dott. Laezza.

oggetto: predisposizione budget.

Entro la fine di maggio devo presentare una bozza di budget per le vendite per l'anno 2010. Quanto devo mettere in previsione per la sezione vendite al dettaglio? Cos'è successo nel 2009 che non le ha fatto raggiungere gli obiettivi di budget? Perché alcuni costi hanno superato lo stanziamento previsto? Lei a che punto è per quest'anno e a tutt'oggi? Gradirei essere informato nel più breve tempo possibile.

Cordialità,

Dott. Laezza

---

## ESEMPIO DI RAPPORTO DI UN PARTECIPANTE AD UNA ESERCITAZIONE IN BASKET

data:

.....

nome e cognome:

.....

1. Che impressioni ha avuto leggendo la documentazione dell'in basket?

.....  
.....  
.....

2. Quanti documenti ha letto?

.....  
.....  
.....

3. A quanti documenti ha risposto?

.....  
.....  
.....

4. Descriva come si è organizzato nell'affrontare l'esercizio e quale ordine ha dato ai vari documenti.

.....

.....  
.....  
5. Qual è stata la sua prima impressione nel mettere in ordine i documenti?

.....  
.....  
.....  
6. Qual è stata la decisione più difficile e perché?

.....  
.....  
.....  
7. A quale aspetto del ruolo di capo-sezione delle vendite al dettaglio, per lei nuovo, ha dato priorità perché?

.....  
.....  
.....  
8. Qualcosa ha intralciato la sua prestazione? se sì, cosa?

.....  
.....  
.....  
9. Se dovesse rifare l'esercizio si comporterebbe in modo diverso? se sì, perché?

.....  
.....  
.....  
10. Quale problema dell'in basket in una situazione reale avrebbe trattato in modo diverso?

# ESEMPIO DI ANALISI E DISCUSSIONE DI UN CASO

## 'Il Mobilificio Riviuccio'

### Situazione

Il mobilificio Riviuccio è una media industria manifatturiera con circa 300 operai e 4 dipartimenti funzionali. Gran parte dell'azienda è occupata dalle officine di produzione, separate le une dalle altre a causa di frammentazioni del flusso lavorativo e popolate da operai salariati che svolgono mansioni noiose e poco creative: i laboratori di falegnameria, infatti, rendono un'idea opposta a quella di un ambiente di lavoro creativo.

- il presidente-proprietario, la signora Riviuccio, è la classica persona che si è fatta da sola. il suo slogan è: «Camminare a testa alta e perseguire l'obiettivo principale dell'organizzazione, ossia andare sempre avanti migliorandosi». Chi non è d'accordo con questa filosofia lo può dire apertamente e liberamente, ma l'obiettivo rimane comunque lo stesso. La signora Riviuccio ama comunicare in maniera informale, ma tale comunicazione avviene sempre in modo unilaterale.
- Il punto di vista del manager del dipartimento di produzione è: «Ho rispetto per la Riviuccio, non è arrogante e mantiene la parola data con le persone. In gruppo, però, non ci vediamo spesso e quando lo facciamo la situazione cambia, diventando estremamente frustrante».
- Secondo il dirigente del dipartimento marketing: «Qui le opportunità di certo non mancano, però c'è troppa pressione e tensione. Personalmente, se ne parlo con il presidente mi scarico, ma dura poco. Penso che in realtà non ci incoraggi e non ci deleghi sufficientemente, o comunque non lo faccia nella misura in cui la situazione lo richiederebbe. La Riviuccio ci vorrebbe tutti a sua immagine e somiglianza».
- Il manager del dipartimento di amministrazione e finanza sostiene: «Se dovessi descrivere la Riviuccio con una vignetta la vedrei come un ammiraglio con il cannocchiale sempre puntato all'orizzonte e che ogni tanto va a parlare con l'equipaggio, convincendolo dell'importanza del viaggio che hanno intrapreso insieme, ma promettendo che la terra non è poi così lontana».
- La responsabile delle risorse umane, a sua volta, afferma: «Il nostro problema maggiore riguarda l'aspetto umano. I nostri manager non sono certo modelli da seguire, sia perché sono troppo isolati gli uni dagli altri, sia perché si sentono troppo stressati e frustrati per dover ricoprire il loro ruolo in una determinata maniera».

### Istruzioni per i partecipanti

Il gruppo ha un'ora di tempo per discutere del caso proposto e rispondere alle domande che seguono. Le valutazioni conclusive dovranno essere concordate e riportate in una relazione sottoscritta da tutti i partecipanti.

### **Domande per la discussione:**

1. Quali sono i fatti rilevanti? Esiste un problema reale? Qual è precisamente? Quali sono le cause e quali i sintomi?
2. Quali sono i problemi cruciali? Quali variabili influenzano? Quali persone coinvolgono e in che modo?
3. Quali alternative di azione sussistono? In che misura sono realizzabili? Come e quando produrranno la loro efficacia? Quali disfunzioni possono manifestarsi?

### **Caratteristiche valutate**

Con questo esercizio vengono valutate dai selezionatori le seguenti caratteristiche dei candidati:

- visione d'insieme;
- capacità di analisi e di sintesi;
- capacità critica;
- capacità d'intuito e iniziativa;
- capacità decisionale;
- capacità relazionali e comunicative;
- leadership;
- realizzazione;
- problem solving;
- consapevolezza degli obiettivi;
- capacità organizzative e di pianificazione;
- lavoro di gruppo;
- metacapacità.