

BUSTA C.

CASO “Tel-Chip”: CONTESTO

Tu lavori in Tel-Chip, un'azienda specializzata nella revisione e/o dismissione di centraline telefoniche, organizzata in vari reparti e con un ufficio per la gestione della produzione.

La produzione riceve le centraline telefoniche da aziende clienti che richiedono una revisione per decidere se riutilizzarle (riparandole) o dismetterle, “estraendo” da esse i componenti elettronici riutilizzabili. Gli specialisti della Tel-Chip verificano quindi le centraline e indicano i componenti necessari alla revisione, oppure segnalano i motivi della dismissione (non revisione) e i relativi componenti da riutilizzare.

Al termine della lavorazione, chi opera in ufficio compila le bolle per i clienti: si tratta di documenti dove si riportano i conteggi del lavoro svolto (centraline revisionate o dismesse e sottoprodotti ottenuti), si calcola il costo e lo si allega alle centraline o agli eventuali componenti da riutilizzare.

Sei in questa azienda da quattro anni e hai iniziato occupandoti di emissione bolle per i clienti (ora coordini 3 colleghe giovani che si occupano di questo).

Da un paio d'anni ti occupi dei trasporti, gestisci cioè l'invio delle centraline revisionate e dei sottoprodotti di quelle dismesse (coordinamento corrieri e documenti di viaggio), inoltre, da alcuni mesi ti è stato chiesto di seguire alcune attività di gestione del personale (ferie, permessi, orari, straordinari, ...), nonché di scrivere i processi per la certificazione Qualità (richiesta che arriva dal Direttore Generale).

Il tuo ruolo attuale è Assistente alla Logistica e al Personale, e il tuo superiore è il Responsabile Logistica e Affari Generali.

È lunedì, questa mattina sei in ufficio e devi occuparti di varie questioni.

Nelle pagine seguenti troverai alcune comunicazioni o attività da svolgere, per ognuna delle quali ti saranno posti alcuni quesiti:

Leggile con attenzione e rispondi compilando l'apposito “Foglio Risposte”.

(tempo massimo 30').

BUSTA C.

Comunicazione 1.

Ore 09:00 - RIUNIONE SUI CLIENTI "MINORI"

Domani pomeriggio, martedì, dovrai partecipare ad una riunione (con il Responsabile) in Direzione Generale, perché vi è stato richiesto di non perdere tempo a rispondere alle esigenze di alcuni clienti (oggi poco "profittevoli" per l'azienda, anche lo erano in passato), che ultimamente chiedono di variare i tempi di consegna delle centraline, nonostante gli accordi. Il DG vuole che ci si concentri sui clienti più importanti.

Finora tu ha sempre gestito al meglio le richieste di tutti i clienti, negoziando i tempi di consegna per i vari lotti di centraline, perché credi sia importante trattenere anche i clienti "minori" e oggi meno profittevoli, nella speranza che crescano e nella convinzione che l'attenzione al cliente sia sempre vincente.

In questo modo - a tuo avviso - si manterrebbe la positiva immagine aziendale e si risponderebbe alle direttive aziendali, secondo cui l'orientamento al servizio e le risposte "di qualità" sono valori importanti. Tu pensa sia possibile affrontare il tema con i clienti "minori", per segnalare loro che la flessibilità che richiedono è legata ai volumi ordinati.

Comunicazione 2.

Ore 09:20 - TELEFONATA DA UN CAPO REPARTO PER ORARI

Poco dopo ti telefona un Capo Reparto che ti segnala l'esigenza di cambiare alcuni turni di lavoro, per ridurre gli straordinari e mantenere il livello di produzione: vorrebbe, cioè, far entrare al lavoro alcune persone due ore dopo, e farle uscire di conseguenza più tardi, per coprire specifiche esigenze di reparto, che si concentrano a fine giornata, senza pagare straordinari. Questa soluzione, tuttavia, renderebbe necessario variare il programma di gestione orari, in collaborazione con chi si occupa di informatica.

Tu rispondi al Capo Reparto che gli farai sapere qualcosa, poi accenni al telefono la richiesta al tuo Responsabile e la sua risposta, piuttosto seccata, è: "i Capi Reparto devono pensare a far andare avanti il lavoro sulle centraline e non a complicare la vita agli altri, se è andato bene così finora, non ha senso cambiare".

BUSTA C.

Comunicazione 3.

Ore 09:40 - PROCEDURE FORNITE DAL RESPONSABILE

Il Responsabile passa velocemente nel tuo ufficio e ti lascia un esempio di procedure per il Magazzino, scritte da lui, nella sua precedente azienda; mentre le analizzi, ti accorgi che, seppur formalmente corrette, queste procedure non sono del tutto coerenti con il disegno organizzativo recentemente introdotto dalla Direzione Generale (che prevede che il Magazzino dipenda dalla Logistica, che tratta direttamente con i corrieri e non dalla Produzione, come invece nell'esempio che ti ha lasciato il Responsabile).

Dopo di che, il Responsabile esce dall'azienda per un incontro presso la Camera di Commercio locale.

Secondo te, scrivere le procedure in modo coerente al nuovo disegno organizzativo, è un elemento che favorisce l'integrazione tra i Reparti, attraverso la conoscenza dei processi di lavoro di ognuno. Inoltre, le procedure dovranno essere validate dalla Direzione Generale, con il rischio, per te, di doverle riscrivere, in caso non siano ritenute adeguate.

Comunicazione 4.

Ore 10:00 - TELEFONATA COLLEGA MALATA

A causa di un leggero malore, una delle colleghe che si occupano di emissione bolle ti telefona per comunicarti che andrà a casa a fine mattinata, purtroppo lasciando il suo lavoro alle altre, che saranno pertanto costrette a fare straordinari (negli ultimi mesi la collega è stata assente per malattia ben 8 volte)

Comunicazione 5.

Ore 11:00 - TELEFONATA DEL RESPONSABILE PRODUZIONE

Mentre il tuo Responsabile è impegnato fuori azienda (evidentemente col cellulare spento), ricevi una telefonata dal Responsabile di Produzione che ti manifesta tutto il suo disappunto per la scarsa collaborazione del vostro ufficio nei confronti dei Capi Reparto e delle loro esigenze, in particolare in tema di orari dei turni, dichiarando la sua estrema delusione per il vostro livello di rigidità e formalismo, con un tono molto direttivo e senza darti spazio per spiegare il tuo punto di vista sul tema.

La telefonata ti lascia contrariato, perché sei convinto che il tono sarebbe stato molto diverso se il Responsabile di Produzione avesse parlato direttamente col tuo Responsabile: secondo te, purtroppo, in azienda certe persone si "permettono" sovente di trattare gli altri in modo scorretto e svilente, facendosi forti del loro livello gerarchico.

FOGLIO RISPOSTE BUSTA C di

Comunicazione 1. RIUNIONE SUI CLIENTI "MINORI"

QUESITO 1

- a. Prepari un breve intervento da presentare alla riunione, con i motivi della tua posizione, lo invii al tuo Responsabile perché ne sia informato e gli chiedi se pensa di intervenire in coerenza con quello che dirai tu
- b. Prepari alcune osservazioni di massima e ti riservi di capire, durante la riunione, se c'è lo "spazio" per argomentare il tema, osservando l'evolvere della discussione
- c. Chiedi al tuo Responsabile se durante la riunione è possibile discutere la tua posizione, di flessibilità verso tutti i clienti, e i risultati finora ottenuti, di positiva immagine aziendale

QUESITO 2 POI ...

- a. Pensi di elaborare dati e tabelle a sostegno della tua posizione e preparare un intervento razionale e preciso, che di solito ha buone probabilità di essere considerato dal Direttore Generale
- b. Pensi di elaborare comunque i dati relativi ai clienti "minori" e di portarli in riunione, per avere risposte concrete in caso ti chiedessero un'opinione
- c. Pensi di verificare i dati che la Direzione Generale presenterà prima di elaborarne altri

Comunicazione 2. TELEFONATA DA UN CAPO REPARTO PER ORARI

QUESITO 3

- a. Richiami il capo reparto e gli spieghi che, per ragioni amministrative, la sua richiesta non può essere evasa, lasciandogli intendere che tu comunque continuerai a parlarne con il tuo responsabile, fino a che non ci saranno novità positive
- b. Dopo la risposta del tuo Responsabile non pensi di richiamare subito il capo reparto, preferisci attendere e vedere come evolve la situazione, riservandoti di verificare se anche gli altri capi reparto hanno questa esigenza
- c. Pensi di analizzare il costo degli straordinari in quel reparto, per capire se un cambio di orari potrebbe essere migliorativo, solo in questo caso andrai a ridiscutere il tema con il tuo responsabile

QUESITO 4 INOLTRE ...

- a. Sei intenzionato a mantenere una buona relazione con tutti i capi reparto, attraverso un tono cordiale, per favorire un positivo clima di collaborazione, al di là delle risposte positive o negative alle loro richieste
- b. Pensi sia corretto incontrare i vari capi reparto, per raccogliere le loro esigenze di miglioramento e discuterle poi con il tuo Responsabile
- c. È nel tuo ruolo l'attività di mediazione tra punti di vista differenti che, pur ragionevoli, vanno calati nella complessità aziendale, che richiede il rispetto delle regole comuni

FOGLIO RISPOSTE BUSTA C

Comunicazione 3. PROCEDURE FORNITE DAL RESPONSABILE

QUESITO 5

- a. Non contraddici il Responsabile e scrivi le procedure come vuole lui, riservandoti di discutere il risultato più avanti, quando ci sarà tempo e tranquillità
- b. Vai subito di persona nell'ufficio del Responsabile, segnalandogli le distonie che hai notato, volendo evitare di dover rifare il lavoro
- c. Scrivi un'e-mail al Responsabile, spiegandogli le distonie che hai notato e chiedendogli di discuterla insieme per avere indicazioni su come proseguire

QUESITO 6 *INOLTRE ...*

- a. Ricordi al Responsabile che le procedure dovranno essere viste dalla Direzione Generale, e gli segnali che ciò rappresenta un fattore da non trascurare
- b. Chiedi al Responsabile un incontro per discutere come proseguire l'attività in generale sulle procedure, e per confrontare le vostre aspettative
- c. Eviti di ricordare in modo diretto al Responsabile la "delicatezza" del tema, contando sulla sua capacità di mantenere buone relazioni con il Direttore Generale

Comunicazione 4. TELEFONATA COLLEGA MALATA

QUESITO 7 *DOPO LA TELEFONATA ...*

- a. Registri l'assenza e ti appunti l'esigenza di far fare straordinari alle colleghe dell'ufficio Emissione Bolle
- b. Telefoni per verificare la situazione dell'ufficio Emissione Bolle e la possibilità di distribuire tra le colleghe il lavoro
- c. Vai di persona all'ufficio Emissione Bolle per verificare il carico di lavoro, dando la tua disponibilità nel pomeriggio per aiutare le colleghe a smaltire l'attività

QUESITO 8 *Poi ...*

- a. Mandi una e-mail a tutte le colleghe, organizzando una riunione al rientro di quella malata, per capire come affrontare eventuali assenze
- b. Segnali al superiore la situazione e la tua intenzione di fare un incontro con le colleghe, al rientro di quella malata, chiedendogli eventuali indicazioni su come muoverti
- c. Telefoni a casa alla collega malata, per cercare di capire se ci sono problemi connessi alle sue frequenti assenze

FOGLIO RISPOSTE BUSTA C

Comunicazione 5. TELEFONATA DEL RESPONSABILE PRODUZIONE

QUESITO 9

- a. Scrivi un'e-mail al tuo Responsabile in cui racconti la telefonata, segnalando il tuo disappunto per il tono e il modo con cui sei stato trattato, non rispettosi di te e della professionalità che hai sempre fornito, e poco coerenti con i valori aziendali dichiarati
- b. Al di là del fastidio per la telefonata, ti appunti di approfondire meglio le esigenze dei Capi Reparto che, di qui in poi, andranno ascoltati e gestiti in modo diverso, per evitare ulteriori criticità, anche se il tuo Responsabile ha idee diverse
- c. Per ora non fai nulla, ma in futuro vorresti imparare a comunicare in modo più assertivo, per non stare in silenzio o passivo di fronte a simili sfuriate, quando invece sarebbe stato corretto riuscire a fornire il tuo punto di vista al Responsabile Produzione

QUESITO 10 *POI ...*

- a. Chiederai al più presto un incontro col tuo Responsabile, per parlargli dell'effetto su di te della telefonata, dicendogli di intervenire con il suo pari livello perché non si permetta più di usare un tono simile, del tutto fuori luogo da parte di un Responsabile (che oltretutto non è il tuo)
- b. Ti rendi conto che tutti i livelli, anche i Responsabili, se non si sentono abbastanza tenuti in considerazione si stressano, e possono poi avere atteggiamenti e toni che hanno un impatto sulla motivazione degli interlocutori
- c. Pensi sia indispensabile un allineamento tra i Responsabili su vari temi trasversali, per evitare che le divergenze di opinione al vertice si ripercuotano su voi collaboratori e, in generale, sul clima delle relazioni interne