



Proposte di percorsi formativi
per i Direttori Generali delle
Università Italiane



Marzo 2012

Introduzione

La presente proposta nasce a valle del percorso di ricerca sull'evoluzione del ruolo da Direttore Amministrativo a Direttore Generale che ha avuto luogo nel periodo novembre 2011 – gennaio 2012, all'interno del quale sono stati realizzati tre *focus group* che hanno visto la partecipazione di 21 Direttori Amministrativi.

Tra le diverse aree di indagine è stata approfondita quella relativa alle competenze richieste alla nuova figura. La nuova *governance* di Ateneo, così come delineata dalla legge, e lo status di “organo” lasciano pensare che il passaggio da Direttore Amministrativo a Direttore Generale porti con sé la necessità di rafforzare alcune competenze decisive per l'esercizio del ruolo in questo quadro di cambiamento.

Recuperando i risultati della ricerca, nelle pagine che seguono viene ipotizzata una possibile articolazione dei contenuti di un percorso formativo.



Una proposta articolata

Pur nella consapevolezza che il punto di partenza non possa essere simile per tutti a causa di esperienze personali e professionali differenti, da più parti è auspicato uno sforzo nella direzione dell'omogeneità per rendere più efficace l'azione dei Direttori Generali e per creare una base comune, patrimonio per le future generazioni.

I Direttori sono attesi da nuove sfide su più fronti. La gestione delle risorse e il processo decisionale, pur indirizzati nella direzione dell'efficacia e dell'efficienza, devono comunque tenere conto del rispetto della norma. Se da un lato la legge fornisce più poteri rispetto al passato, dall'altro molta più attenzione deve essere dedicata alla relazione con i diversi interlocutori: sempre più l'azione del DG deve essere sinergica con quella degli altri organi. La qualità della comunicazione con l'esterno, così come quella con il mondo accademico, diventa essenziale soprattutto in questa fase di cambiamento.

Per meglio giocare la nuova partita ai Direttori sono richiesti:

- ✓ **un più alto livello di managerialità interna**
- ✓ **una più attenta comunicazione esterna**
- ✓ **un sapiente esercizio del potere.**



La managerialità interna

La Legge Gelmini, superando la vecchia visione del Direttore Amministrativo, enfatizza la dimensione manageriale, alla nuova figura è richiesto soprattutto di gestire. La domanda di più elevata managerialità va in una duplice direzione: la gestione/valutazione delle attività di carattere economico/finanziario e la gestione delle risorse umane.

Attività gestionali economico/finanziarie

La contabilità economico-patrimoniale e il bilancio unico sono nuove sfide che richiedono un rafforzamento delle competenze sul versante della gestione economica-finanziaria. Sempre di più diventa indispensabile l'acquisizione di strumenti finalizzati a corrette valutazioni circa la convenienza di investimenti e progetti, non solo sul piano dell'opportunità/realizzabilità ma anche su quello dei costi e del ritorno.

Gestione risorse umane

Il punto di partenza obbligato è motivare i propri collaboratori: dare costantemente senso, sottolineare l'importanza del contributo di ciascuno, rendendo partecipi le persone rispetto alla *mission* e agli obiettivi. Gestire le risorse umane significa anche valutare, attività vissuta spesso con ostilità sia dal valutato che da chi valuta, tanto più in uno scenario nel quale è alto l'interesse sulla valutazione delle *performance*, ma nel quale la scarsità di risorse rischia di indebolire ogni politica di riconoscimento del merito.



La comunicazione esterna

Dovendo gli Atenei ragionare in un'ottica di mercato, con la necessità di competere per acquisire risorse, assume un ruolo decisivo la qualità della comunicazione esterna. Stringere relazioni con enti pubblici, associazioni, fondazioni e imprese diventa essenziale. La ricerca di nuove risorse e la possibilità di sviluppo degli Atenei passeranno necessariamente dalle opportunità che si sarà in grado di cogliere.

Per reperire risorse, costruire collaborazioni e definire progetti, ai futuri Direttori Generali sarà richiesto un approccio diverso in termini di visibilità e presidio delle relazioni istituzionali con interlocutori esterni.

Diversamente dal passato, diventa sempre più stringente la necessità di acquisire un più ampio spettro di competenze in tema di comunicazione verso l'esterno, sia per chiarire e definire il ruolo che il Direttore Generale avrà all'interno di questi processi, sia per meglio gestire le fasi di scambio e confronto con i rappresentanti di altre istituzioni al fine di raggiungere accordi.



L'esercizio sapiente del potere

Il nuovo quadro della *governance*, l'assunzione dello *status* di organo, le nuove prerogative del Direttore Generale e l'allargamento della sfera d'azione ai dipartimenti, pur essendo elementi di novità che allargano gli orizzonti del Direttore Generale, richiedono un esercizio sapiente del potere che troverà espressione nella capacità di:

- ✓ riflettere sul modo nel quale si interpreta il proprio ruolo, meta-competenza che permette di rivisitare il modo nel quale viene esercitato il potere
- ✓ instaurare relazioni con i diversi interlocutori che siano occasioni di confronto costruttivo e di crescita per tutti
- ✓ costruire alleanze per raggiungere gli obiettivi e rispondere alla pressante richiesta di efficienza
- ✓ mediare con coraggio e determinazione, ma anche con saggezza. Solo un atteggiamento flessibile ispirato alla negoziazione e non alla contrapposizione permette di superare fasi critiche tenendo conto delle diverse forze ed esigenze in campo.



Altre possibili competenze da sviluppare

Leadership e saggezza

Non è vero che la saggezza richiede tutta la vita, ma è vero che la vita richiede di diventare saggi. Nel sovraccarico di informazioni, la conoscenza manageriale e tecnica spesso non sono sufficienti per prendere buone decisioni. Per cogliere rapidamente il nocciolo delle questioni, occorre andare più a fondo, occorre acquisire la saggezza che viene dall'esperienza e dalla riflessione.

Tra empowerment e dis-empowerment

Sappiamo che le risorse scarseggiano, il tempo manca e aumentano i carichi di lavoro, e che, in queste condizioni, si rischia di impoverire le capacità e il senso del lavoro. Quello che non sappiamo, che possiamo scoprire, sono le soluzioni creative, il nostro e altrui potenziale, la nostra insistenza.

Capacità “negativa”: come tollerare l'incertezza

In anni di affanni in cui gli scenari cambiano continuamente, e in modo imprevedibile, saper sostare nell'incertezza, nel dubbio, senza pervenire a fatti e ragioni, è la capacità necessaria a scrutare gli orizzonti, ponderare le decisioni, calcolare la rotta.



Durata, metodi e strumenti didattici

La durata dei tre diversi percorsi sarà definita in funzione dei tempi che realisticamente i DG potranno rendere disponibili. Si potrà anche mettere a punto un sistema di “formazione a distanza” per assicurare il trasferimento sul campo.

Il **metodo** sarà modulato in funzione del punto di partenza del gruppo e dei modelli di apprendimento presenti; sarà utilizzata **un’ampia varietà di strumenti** tra i quali:

- ✓ **esercitazioni strutturate** che mettono alla prova sulle tematiche in esame
- ✓ **casi didattici** che presentano contesti e problematiche analoghi a quelli dei partecipanti
- ✓ **brani filmici** che attivano la riflessione sui temi affrontati
- ✓ **autocasi**, ossia casi vissuti dai partecipanti come particolarmente sfidanti o problematici, che saranno ricostruiti e analizzati con la consulenza
- ✓ **role-playing**, ossia simulazioni di comportamenti interpersonali (contestualizzati nei casi o negli autocasi) cui segue l’analisi puntuale di quanto agito, anche con videoregistrazioni
- ✓ **discussioni guidate e momenti di sintesi teorica** per sistematizzare quanto emerso, consolidare gli apprendimenti e sostenerne il trasferimento, grazie anche a **materiali didattici** “snelli”, costruiti a posteriori ad hoc, di volta in volta.



Progettisti e formatori

Il team Polis 2000 che si occuperà di progettare e coordinare i diversi percorsi formativi, in collaborazione con SUM, è composto dai partner **Claudia Piccardo e Gian Piero Quaglino.**

