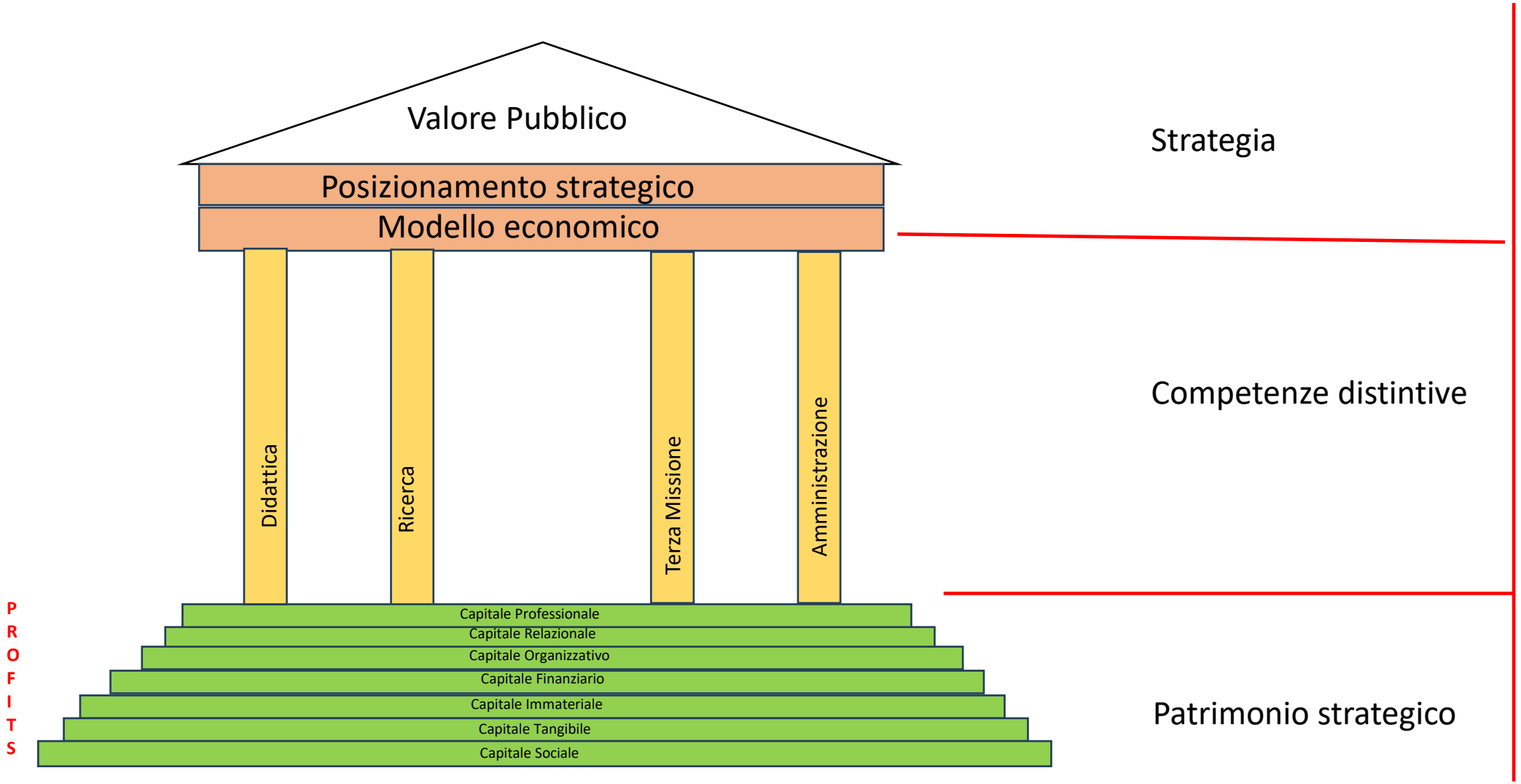
Manager, leader: le nuove frontiere della dirigenza universitaria

Giuseppe Festinese
Università degli studi di Napoli L'Orientale

MINERVA


Valore Pubblico
Posizionamento strategico
Modello economico
Didattica
Ricerca
Terza Missione
Amministrazione
Capitale Professionale
Capitale Relazionale
Capitale Organizzativo
Capitale Finanziario
Capitale Immateriale
Capitale Tangibile
Capitale Sociale
PROFITS
Strategia
Competenze distintive
Patrimonio strategico

TESSERA

	ATENEI FOCALIZZATI	ATENEI GENERALISTI
ATENEI DI TERRITORIO	Ateneo – Polo	Ateneo - Faro
ATENEI NON DI TERRITORIO	Ateneo – Formula Uno	Ateneo Ammiraglia / Ateneo Campus

STIRARE

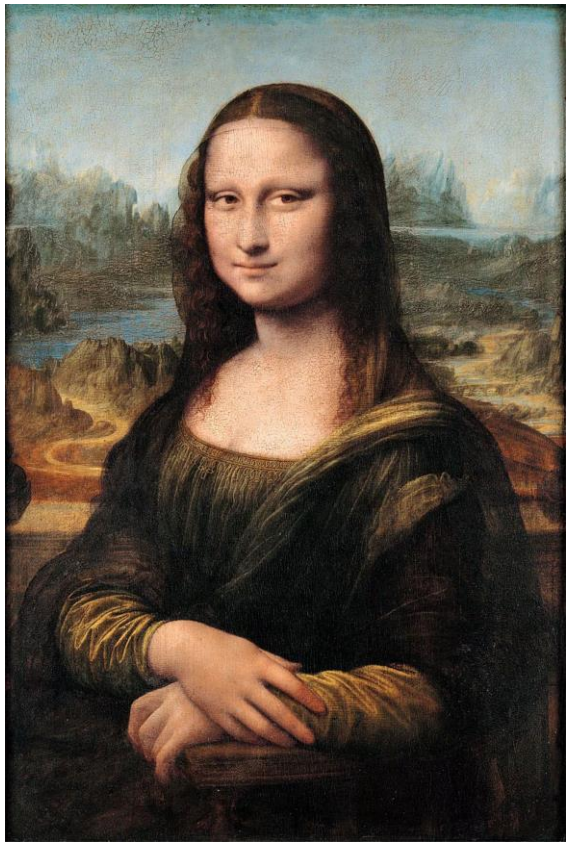
SEMPLICE	SIN - PLICA	SENZA PIEGA	UNA PARTE
COMPLICATO	CUM - PLICA	CON PIEGA	PIÙ PARTI
COMPLESSO	CUM - PLECTO	CON INTRECCIO	PIÙ PARTI

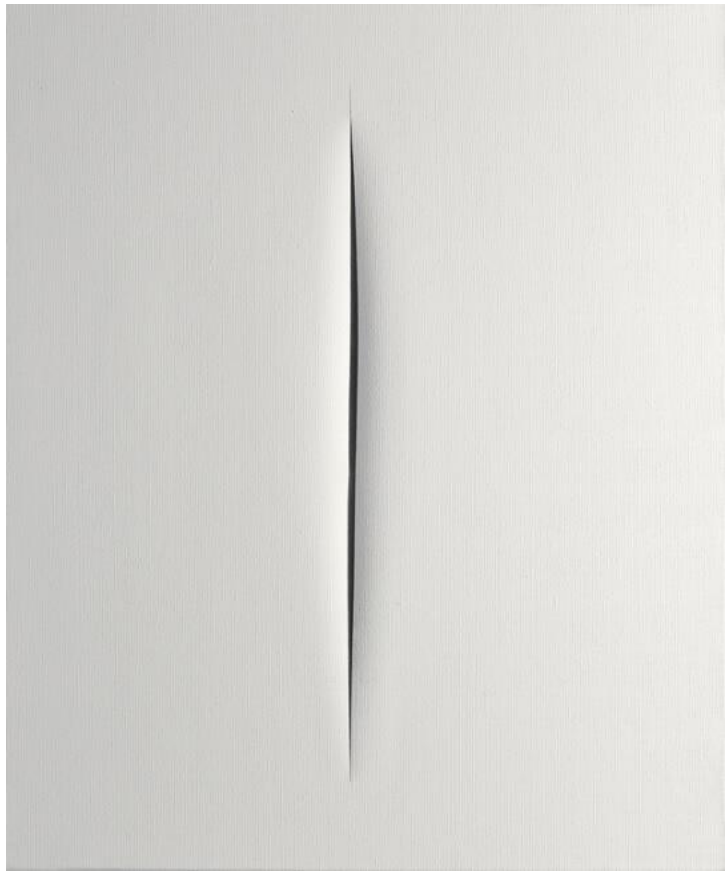
Molto di ciò che noi chiamiamo management consiste nel rendere difficile alle persone fare il proprio lavoro
P. Drucker

ENTROPIA

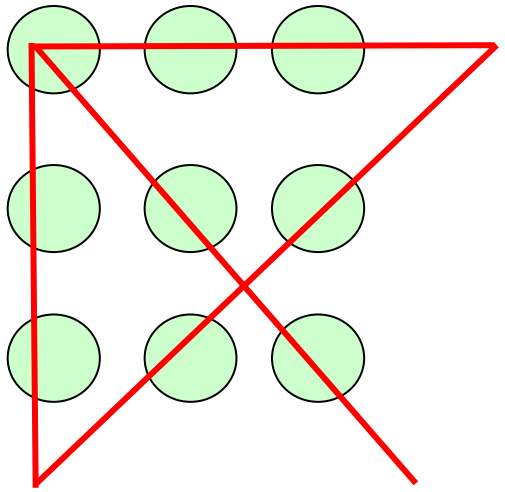
	SISTEMI NON ORDINATI	SISTEMI ORDINATI	
La strategia è «guidata» dalle condizioni di partenza	COMPLESSO Agisci, apprendi, adatta	COMPLICATO Analizza, pianifica, implementa	La strategia è «guidata» dall'output atteso (il risultato finale)
	CAOTICO Agisci, adatta	SEMPLICE Implementa, monitora	

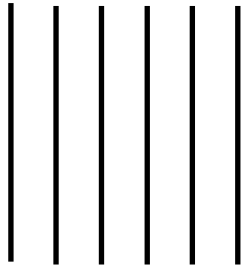
3C

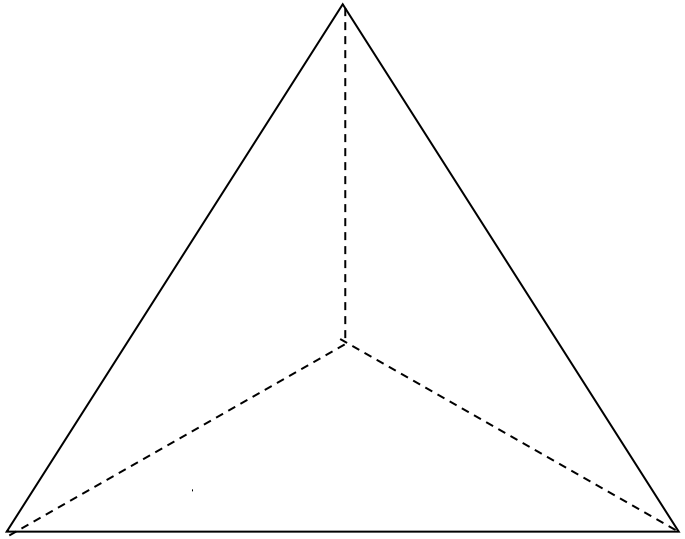




PARAVENTI







TONO

Domandare	Chiedere	Interrogare
de-mandare ovvero affidare, richiama una dimensione relazionale di scambio e reciprocità	implica un'asimmetria, un bisogno	porta con sé l'idea di verifica e controllo

La domanda è un mezzo di riconoscimento reciproco attraverso il quale costruiamo e alimentiamo relazioni positive

La principale differenza col dire è una questione di status temporaneo: dire significa mettere l'interlocutore in inferiorità perché si presuppone di comunicare qualcosa che l'altro non sa e dovrebbe sapere; al contrario con la domanda ci rendiamo momentaneamente vulnerabili perché ammettiamo la nostra ignoranza e ci mostriamo disposti all'ascolto

Edgar H. Schein "L'arte di far domande

MAIEUTICA

- Le domande maieutiche o generative traggono fuori un nuovo punto di vista rispetto alla situazione da affrontare che, in sua assenza, resterebbe nascosto.
- Aiutano a interpretare meglio il contesto e a vedere le retroazioni sistemiche generate dalla nostra azione.

    - riguarda un tema vivo
    - stimolano la curiosità
    - generano altre domande
    - rimangono vive nel tempo

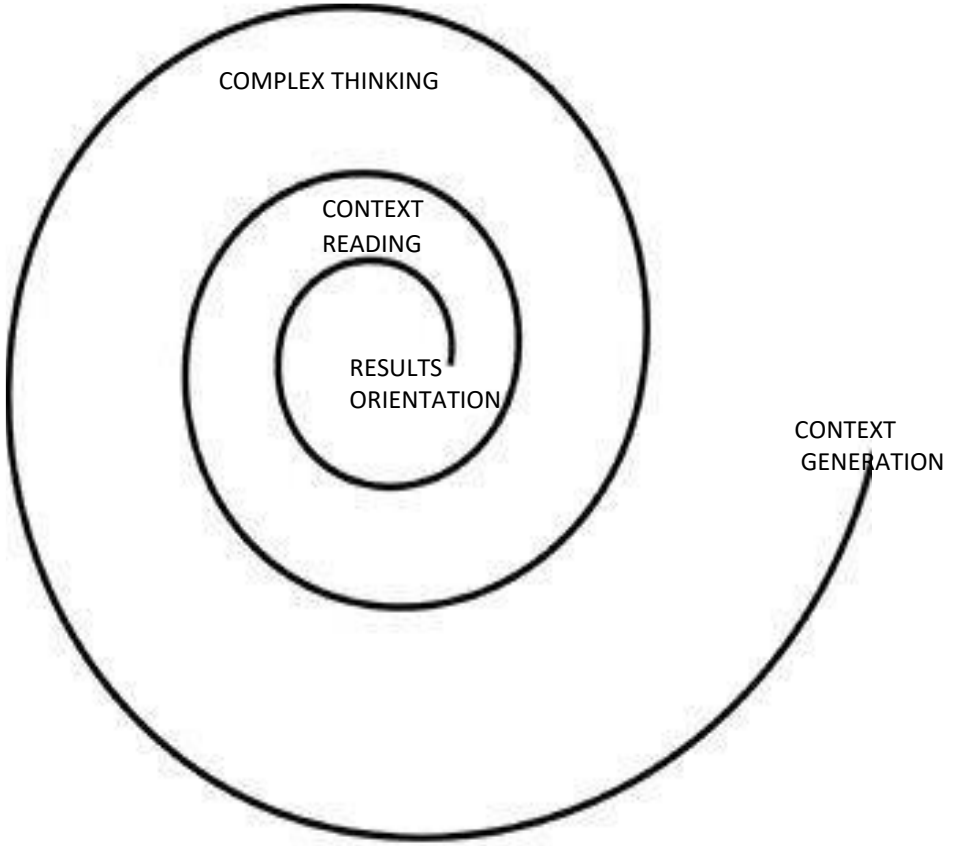
        - domande aperte
        - ampie il giusto
        - sfida il sistema di credenze/consuetudini

SENTIMENTO

LINEAR THINKING

Logic
Past Data
Existing Solutions

PROBLEM → SOLUTION



A. Cravera Allenarsi alla complessità

SENTIERI

Results orientation	Abilità di entrare in azione, decidere e agire rapidamente per raggiungere un obiettivo
Context reading	Abilità di comprendere la situazione che si sta affrontando (variabili in gioco, momento storico, dinamiche relazionali, ecc.
Complex thinking	Abilità di avere una visione sistemica della situazione: piena consapevolezza delle conseguenze delle proprie azioni
Context generation	Attitudine a favorire l'emergere di un contesto relazionale positivo per il raggiungimento dei prossimi risultati

FEEDBACK

INCIAMPI

- Resistenze e paure al cambiamento
- Frammentarietà delle azioni
- Dispersione delle risorse
- Demotivazione
- Appiattimento
- Routine
- Disvalore
- Stipendialità
- Personalismi
- Non detto
- …

[S] COMPETENZE

ALIMENTI

Che cosa mi guida, nel fare ciò che faccio ?
Chi sono io come leader?
Perché faccio quelle azioni e quelle scelte?
Le abilità che metto in campo
Le azioni che faccio
Dove opero, e con chi
VISION
MISSION
IDENTITA'
VALORI
CONVINZIONI
STRATEGIE
CAPACITA'
COMPORTAMENTO
CONTESTO

BUGIARDINI

Allenarsi alla curiosità
Avere idee chiare, pragmatismo, sicurezza
Dubitare della propria forza
Due orecchie una bocca
Esprimersi sempre con chiarezza
Sguardo emotivamente distaccato
Non temere la crescita dei collaboratori
Restare ottimisti

Rompere la routine
Cambiare di ruolo
«il capo che non gioca»
Valorizzare al massimo le risorse disponibili
Ostacolo del tempo
Fallire è possibile

Coaching e potenziale nascosto
Lavorare affinché i buoni risultati si ottengano a prescindere dalla propria presenza
Investire su persone preparate
«diventare allenatori di se stessi»

Think Big, Start Small, Move Fast

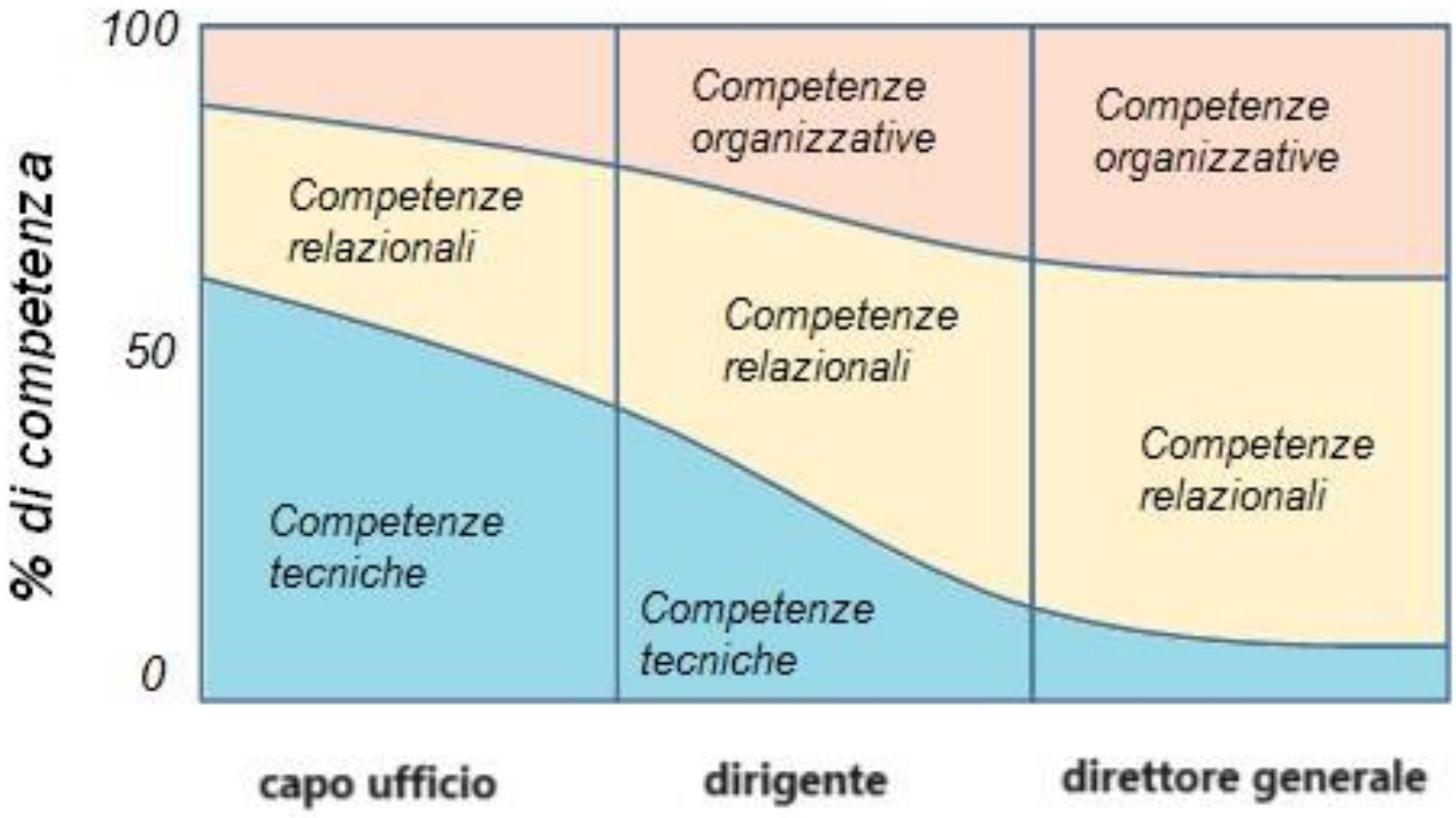
LISTATI

	MANAGEMENT	LEADERSHIP
Indirizzi	Pianificare - Gestire	Immaginare - Prevedere
Obiettivi	Organizzare, dirigere, controllare, presidiare	Condividere, valorizzare, delegare
Relazioni	Gerarchia verticalizzata, chiedere ordinando	Gerarchia destrutturata, chiedere motivando
Attributi	Distanza emotiva, conformismo, competenza, errore come colpa	Empatia, ascolto, integrità, errore come esperienza
Principi	Adeguamento, controllo, stabilità	Innovazione, discontinuità, motivazione
Scopi	Mantenere posizioni	Favorire il cambiamento
Precipitato	Dirigente-capo Responsabilità definita dal ruolo Articolazione delle procedure Lavoro di singoli Lavoro come routine Risultato	Dirigente-leader Responsabilità riconosciuta Semplificazione delle procedure Lavoro di squadra Lavoro come progetto Risultato=Obiettivo= Customer satisfaction

STILI

		PRIORITA' DI ATTENZIONE	
		VERSO LA STRATEGIA	VERSO LA GESTIONE CORRENTE
STILE DI GUIDA	ORIENTATO ALL'AZIONE	IL LEADER IMPRENDITORE	IL LEADER GESTORE
	ORIENTATO AL COORDINAMENTO	IL LEADER REGISTA	IL LEADER MEDIATORE

RAPPORTI

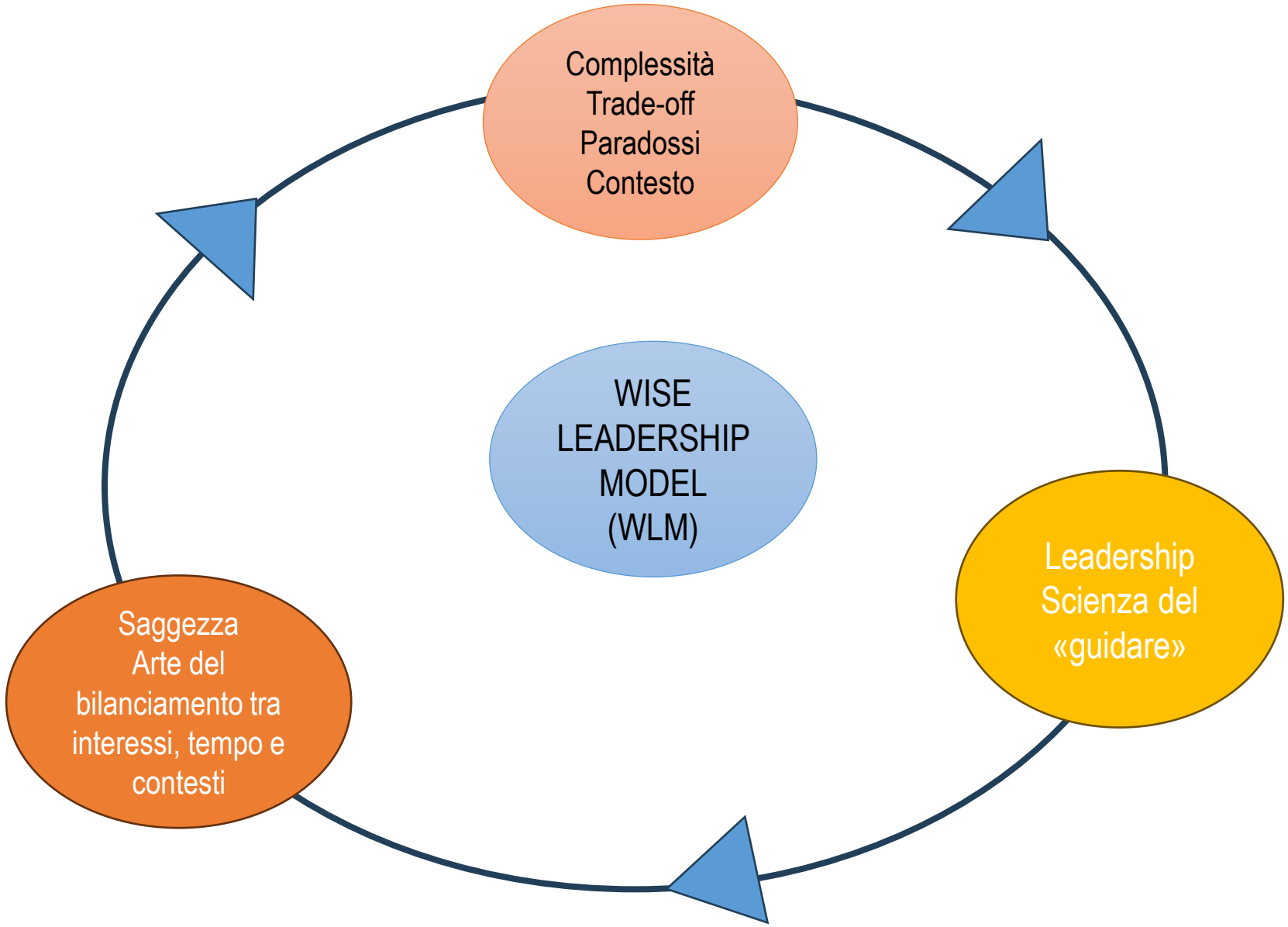

100
50
0
% di competenza
Competenze relazionali
Competenze tecniche
Competenze organizzative
Competenze relazionali
Competenze tecniche
Competenze organizzative
Competenze relazionali
capo ufficio
dirigente
direttore generale

BOTTEGA

"Color olivi", incisione di Jan van der Straet detto Stradanus, realizzata da Philips Galle, 1596

Ideazione
Dialogo
Convergenza arte e scienza
Sapere, saper fare, saper far fare

WLM


Complessità
Trade-off
Paradossi
Contesto
WISE
LEADERSHIP
MODEL
(WLM)
Leadership
Scienza del
«guidare»
Saggezza
Arte del
bilanciamento tra
interessi, tempo e
contesti

DIXIT

«Non è sano detenere il potere troppo a lungo»
R. Iger

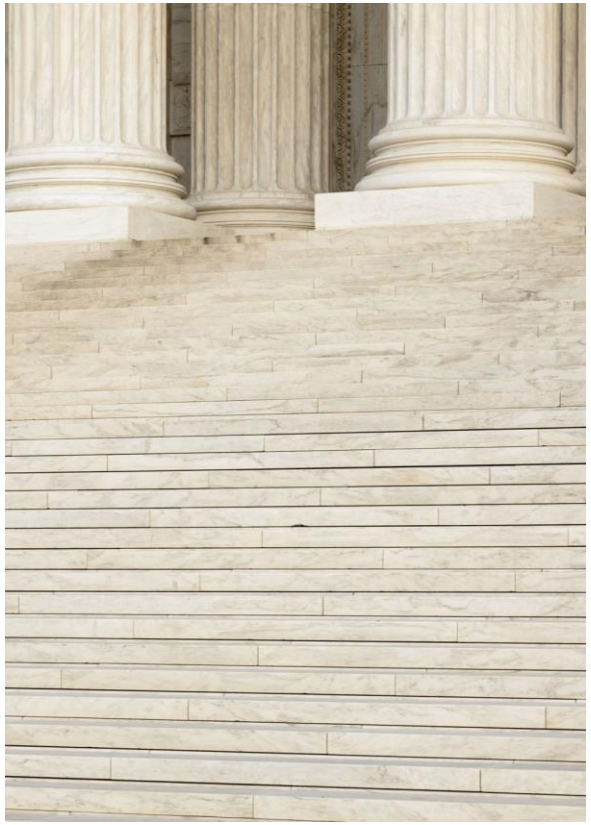
«È mia abitudine penetrare nell'accampamento nemico, ma non da disertore, se mai da esploratore»
L. A. Seneca

«Il capo di maggior successo guida senza imporre dettami»
Lao Tzu

«Vince la squadra, non il gruppo»
G.P. Montali

«Non può esistere innovazione quando si agisce mossi dalla paura nei confronti del nuovo»
R. Iger

«Ridete, ridete, però io almeno ci ho provato, Maledizione, almeno io ci ho provato»
Randle Patrick McMurphy (J. Nicholson)



RIFLESSI

CREDITI

Edgar Morin
La sfida della complessità
Nuova edizione
Piccola Biblioteca
MUMON
La porta senza por
seguito da 10 Tori di Kakua
e da Trovare il centro
A CURA DI
NYOGEN SENZAKI E PAUL RE
L'università che crea valore pubblico
Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani
Giorgio Donna
Alessandro Cravera
ALLENARSI ALLA COMPLESSITÀ
Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato
CON UN INTERVENTO DI GIUSEPPE SODA
EUGÈNE VEGLERIS
Manager con la filosofia
Egea
SUN TZU
L'arte della guerra
UNIVERSALE ECONOMICA FELTRINELLI CLASSICI
OSCAR CLASSICI
SENECA
LETTERE MORALI A LUCILIO
JOSEPH CONRAD
La linea d'ombra
UNIVERSALE ECONOMICA FELTRINELLI CLASSICI
GIAN PAOLO MONTALI
SCOIATTOLI E TACCHINI
COME VINCERE IN AZIENDA CON IL GIOCO DI SQUADRA
ROBERT IGER
Lezioni di leadership creativa
I SEGRETI CHE HO IMPARATO COME CEO DI WALT DISNEY
Sperling & Kupfer
Fabrizio Tuzi
Amministrazione Pubblica:
dall'egoismo alla competizione
Manuale per una sopravvivenza operosa
EDGAR H. SCHEIN
L'ARTE DI FAR DOMANDE
INTRODUZIONE DI ANGELO PASQUARELLA E SERGIO CARBONE
QUANDO ASCOLTARE È MEGLIO CHE PARLARE
guerini NEXT