

INTRAPRENEURS

A DIFFERENT WAY TO INTERPRET YOUR JOB

CREACTIVITY

(Cross-connections to accelerate creativity)



Scenario di riferimento



La spinta delle nuove tecnologie sta portando le aziende strutturate - nazionali o multinazionali - a confrontarsi sempre più con competitors di cui neanche conoscevano l'esistenza. Se fino a venti anni fa le aziende medio piccole non potevano avere alcuna ambizione di competere con le grandi e dovevano quindi accontentarsi, nella migliore delle ipotesi, di dominare nicchie di mercato, **oggi le cose sono cambiate**.

Si assiste sempre più frequentemente all'ascesa rapida di piccole imprese o startup che nel giro di pochi anni **diventano concorrenti forti e temibili**. Il loro modello di business e il *mindset* dei loro fondatori fa la differenza, e riescono con agilità e prontezza a raggiungere mete che le grandi aziende strutturate impiegherebbero tempi troppo lunghi a raggiungere.

L'alternativa quasi obbligata che le grandi avrebbero per restare competitive sul mercato è **trasformarsi**. Trasformazione che interesserebbe non solo l'organizzazione interna ma anche il *mindset* dei propri lavoratori. Se ciascun componente dell'organizzazione, nel proprio ruolo, trasformasse il modo di interpretare la propria attività e il proprio contributo alla grande vision e lo rendesse più simile a quello adottato spontaneamente dai componenti di una startup, l'azienda strutturata potrebbe rinforzarsi enormemente. Riuscirebbe a coniugare, infatti, i vantaggi che le derivano dall'essere *grande* (brand recognition, risorse, copertura territoriale) con quelli di una *startup* (innovazione, energia, rapidità, agilità) e così facendo non avere più nulla da temere sul mercato competitivo.

Da qui deriva il termine «**intrapreneur**», ovvero la fusione imprenditore interno o impiegato o manager imprenditore. Un'azienda fatta da «intrapreneurs» - piuttosto che da «impiegati» - non teme nessuno.

Scenario di riferimento



L'innovazione agevola l'agilità e la flessibilità che tutte le organizzazioni richiedono per sopravvivere. Studi condotti da Boston Consulting su aziende grandi e piccole di tutto il mondo e dei più svariati settori industriali mostra che due sono le caratteristiche che fanno di un'impresa un'**organizzazione di successo**:

- Velocità di esecuzione
- Qualità di esecuzione

Come fanno queste organizzazioni ad eseguire rapidamente e in qualità?

Tra i comportamenti che vanno insieme a questa combinazione ottimale di velocità e qualità, è stato scoperto che il comportamento più correlato è l'**innovazione**.

L'innovazione sembra influenzare fortemente la velocità e l'efficienza del lavoro quotidiano.

Quali sono dunque gli skills precursori di coloro che risultano altamente innovativi?

Evidentemente qualcosa li spinge ad uscire allo scoperto, a vedere il mondo in modi nuovi e freschi e ad avere il coraggio di provare qualcosa di nuovo.

Tra le varie ipotesi di attitudini necessarie, le seguenti sembrano le più accreditate:

Skill del cambiamento



Attitudine 1 Disponibilità a cambiare – *change induction*

Comincia con una irrequietezza e con la volontà di prendere in considerazione il cambiamento. Comincia da un problema e dalla determinazione nel risolverlo.

“Creativo è colui che trova soluzioni pratiche di un problema specifico” (T. Edison)

Sono in tanti che pensano a un modo nuovo, più veloce e più efficiente di ottenere le cose ma solo in pochi avviano il percorso del cambiamento. Infatti, il cambiamento richiede energia, disciplina e volontà per intraprendere qualcosa di mai fatto prima. Per molte attività che in ultima analisi ci rendono più efficienti, esiste una curva di apprendimento. Quando cambiamo da un metodo ormai appreso ad uno nuovo, all'inizio siamo inaspettatamente imbarazzati (e talvolta imbarazzanti). Il nuovo ci fa sentire alquanto a disagio e talvolta incompetenti. Ci vuole tempo e pratica per tornare al nostro precedente livello di abilità, ma nel corso del tempo vediamo il valore del cambiamento e forse arriviamo persino a chiederci perché abbiamo lavorato così pesantemente in passato con approcci così limitati. Questa volontà di cambiare è spesso guidata da una sorta di fede nel fare ciò che è giusto per l'organizzazione e il cliente. Piacere al capo ci induce spesso al compromesso e tendiamo a fare un passo indietro e di certo non quello ottimale per il progetto o la società.

Perché l'innovazione esista, dobbiamo sentirci ispirati.

Perciò non si può prescindere da un chiaro senso di missione e di significato del proprio lavoro.

Skill del cambiamento



Attitudine 2 Mai accontentarsi – *raising the bar*

I professionisti che tendono ad essere più innovativi sono coloro che non si sentono soddisfatti da prestazioni normali, ma cercano in modo instancabile mille modi di alzare l'asticella.

La loro filosofia è: "mi suicido se arrivo secondo".

Le persone più innovative cercano costantemente metodi e opzioni migliori. Essi eccellono ponendosi obiettivi ambiziosi.

Sono questi obiettivi che richiedono alle persone di andare oltre il lavoro routinario e di trovare nuovi metodi e nuove strade.

In altre parole, questi individui sono alla continua ricerca del *livello successivo*.

Skill del cambiamento



Attitudine 3 Restare connessi in una comunità innovativa – *innovation community*

L'innovazione intesa come processo continuativo non può arrivare per caso, ci possono essere dei colpi di fortuna o dei lampi improvvisi ma questo genere di cose non trasforma un'azienda in un leader di mercato.

Procede per associazioni di idee / concetti / fatti ed origina nuove idee, nuovi concetti, nuovi fatti.

Si può pensare ad un'innovazione continua come ad un campo fertile e ben irrigato: questo produce piante in continuazione che danno continuamente frutti. Una pianta non può sopravvivere se resta sola.

Per questo si parla di *incubatori* riferendosi ad ambienti particolarmente adatti alla crescita di nuove iniziative intraprenditoriali.

Poche innovazioni sono idee originali che nessun altro ha mai avuto in passato.

Molte innovazioni sono idee o approcci presi in prestito da una disciplina e applicate ad un'altra.

L'esposizione a nuovi e diversi campi può influenzare profondamente la capacità di scoprire un approccio innovativo che aumenterà la velocità o il ritmo di un'organizzazione. Il successo di questa comunità si basa su un clima di fiducia reciproca.

L'aspetto meraviglioso nell'uso dell'innovazione per aumentare la velocità e la qualità del lavoro è che quando viene implementata bene, diventa una forza indipendente e potente che spinge l'organizzazione in avanti. Arricchisce i leader e aumenta le loro prestazioni.

L'approccio Cross Connection

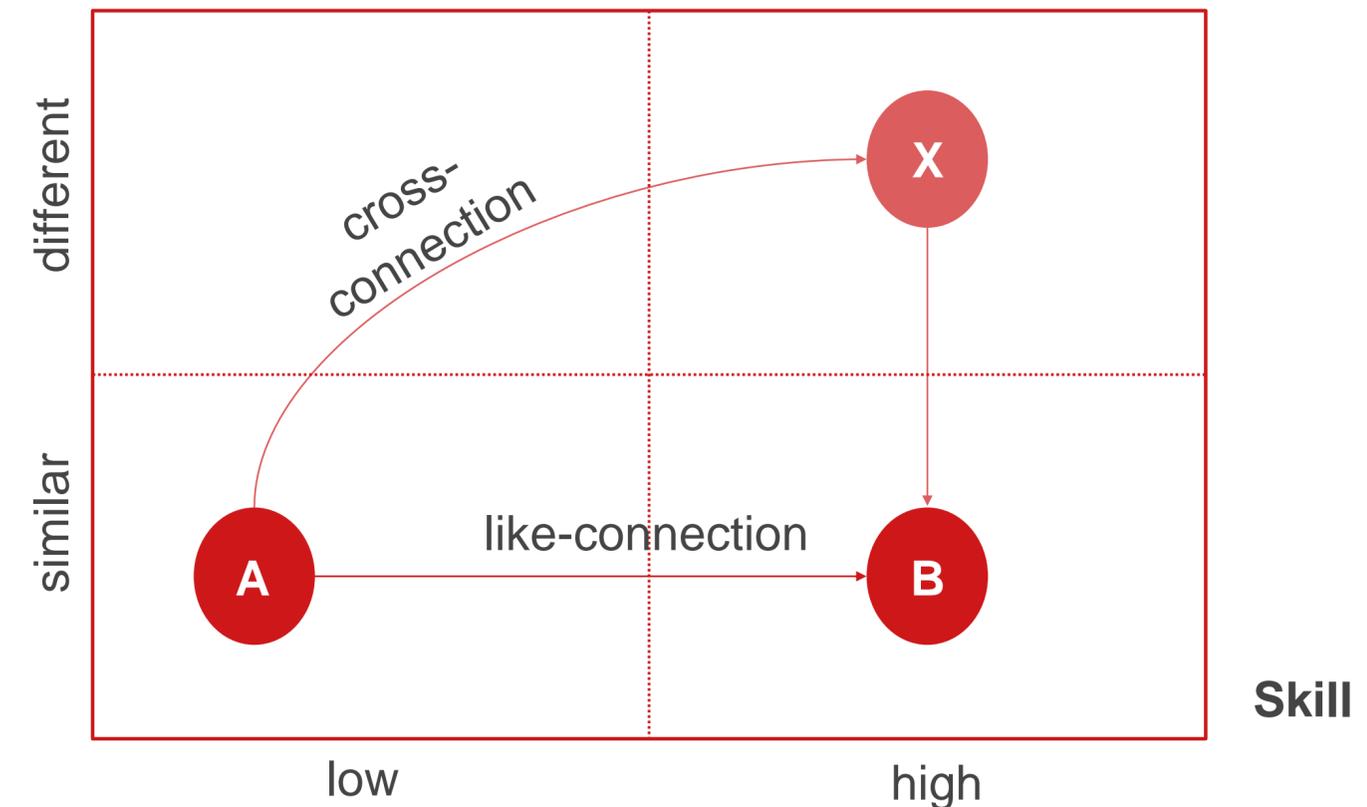


Per dar vita alla trasformazione appena descritta, occorre mettere in campo tecniche altrettanto radicali e innovative, poiché esse devono non solo fare breccia nel momento in cui vengono eseguite, ma devono radicarsi nei comportamenti base.

Il metodo tradizionale di apprendimento e di change management si basa sulle **"Like-connections"**, che consiste nel portare all'attenzione dell'individuo "learner" esempi o casi della stessa categoria ma di performance superiore. Ad esempio un manager che vuole diventare un manager migliore, impara da manager con più anni di esperienza o con esperienza in aziende più grandi.

L'approccio proposto da Cesop si basa invece sul concetto di **"Cross-connections"**, che consiste nel portare all'attenzione dell'individuo esempi di eccellenza lontani dal suo campo di applicazione. Il coinvolgimento dell'individuo in un'esperienza lontana dal suo usuale perimetro di intervento, ovvero lontano dalla sua zona di comfort, lo induce ad un approfondimento verticale di uno o più skill specifici che si rivelano poi strategici per la propria attività.

Application



Obiettivi generali



L'obiettivo generale dell'intervento è quello di innestare negli **employees** selezionati dall'azienda **spirito creativo/innovativo/ imprenditoriale** e nel **prepararli al processo di cambiamento**.

È dunque plausibile che i “muscoli” del cambiamento non siano stati esercitati adeguatamente. E in un momento di percezione di forte instabilità, men che mai si vorrebbe incontrare qualcuno in aula che da una cattedra dispensi distillati di insegnamenti teorici.

In questo senso, l'approccio proposto da Cesop si basa su due concetti:

1. la necessità di rinforzare i «**muscoli atrofizzati**», ovvero degli skills chiave per gestire il cambiamento con successo;
2. connettere i soggetti interessati con i «**champions**» di quegli skills, indipendentemente dal settore di provenienza.

Ad esempio attraverso un'analisi preliminare si potrebbe concludere che i neo manager - ovvero coloro dai quali ci si aspetta la gestione di un nuovo tessuto organizzativo - abbiano particolare bisogno di allenare “muscoli” o skills specifici per fronteggiare delle specifiche paure.

Obiettivi specifici



Le competenze da sviluppare per il target selezionato sono:

- LA CAPACITÀ DI ANTICIPARE I BISOGNI DEL MERCATO
- LA CAPACITÀ DI GENERARE NUOVE IDEE
- LA CAPACITÀ DI INDURRE IL TEAM A LAVORARE IN MODALITÀ “ESPERIMENTO”
- LA CAPACITÀ DI LAVORARE CON RISORSE LIMITATE E ATTRARNE DI NUOVE
- LA CAPACITÀ DI PORTARE IN ESECUZIONE L’INIZIATIVA

Risultati attesi



Il percorso formativo presenta molteplici vantaggi sia per il management aziendale («direzione») che per gli individui (gli «employees»)

Per gli employees:



Accrescimento della motivazione



Accrescimento della consapevolezza di come una stessa attività può essere svolta in modalità diverse



Accrescimento del senso di appartenenza



Capacità di pensare in maniera allargata

Per l'organizzazione integrata:



Accrescimento della produttività (intesa come aumento di efficacia ed efficienza)



Minore conflittualità e più idee/collaborazione



Maggiore valorizzazione dei talenti

Articolazione del percorso



Il percorso formativo «CreActivity: Cross-connections per accelerare Innovazione & Creatività » si sviluppa in **quattro giornate** a partire dalla creazione di **sotto-gruppi pilota** che svolgeranno il percorso in parallelo.

La classe viene riunita per una giornata, condotta da trainer non convenzionali, in cui viene costruito insieme il nuovo mindset, non solo attraverso l'interazione all'interno del gruppo, ma soprattutto grazie alla **testimonianza interattiva delle startup selezionate ad hoc**, in relazione alle esigenze specifiche emerse in fase di analisi della domanda di formazione.

Successivamente, vengono creati sottogruppi che potranno costituire una start up vera e propria: allo scopo di costruire gruppi di lavoro efficaci, verrà utilizzata una *piattaforma di analisi delle potenzialità di team*, su cui i partecipanti dovranno rispondere ad un agile questionario che, sulla base dell'algoritmo presente, darà vita ad un output che suggerirà la composizione del miglior team.

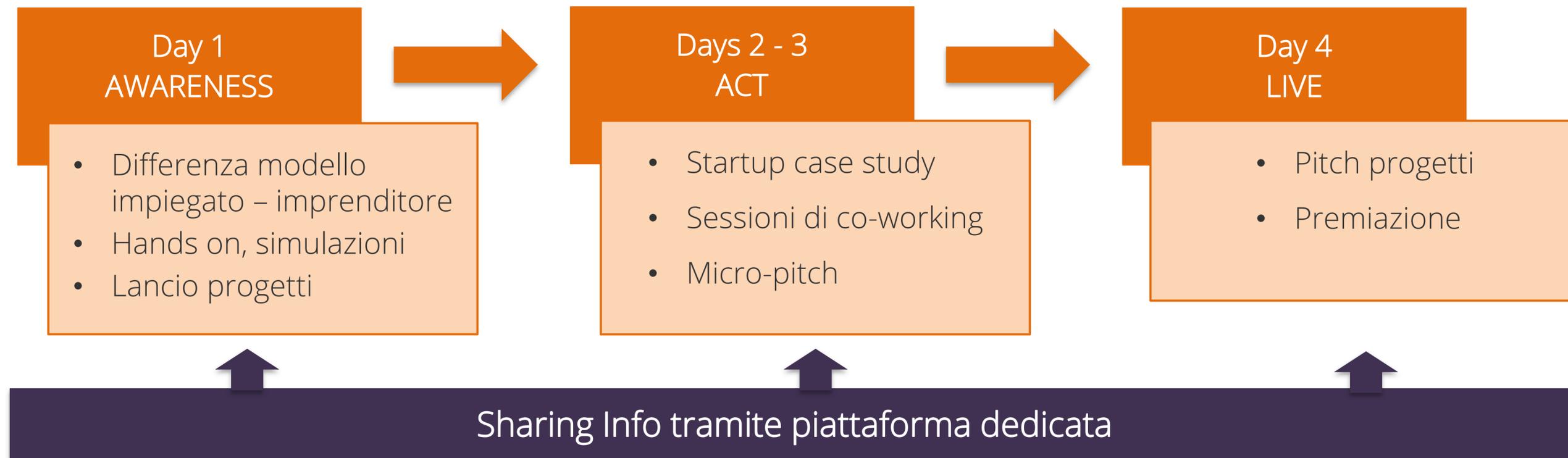
Tra ciascuna delle quattro giornate è previsto un intervallo di circa due settimane che consentirà agli employees di portare avanti le diverse fasi delle singole startup oltre ad approfondire e dettagliare quanto emerso.

In questi intervalli, i partecipanti potranno interagire tra loro attraverso l'utilizzo di **una piattaforma che facilita la socializzazione e la condivisione di informazioni in modalità sharing**.

Articolazione del percorso



Questa l'articolazione didattica di massima dei quattro incontri previsti per gli employees selezionati:



Il programma di dettaglio verrà definito a valle dell'individuazione dei temi progettuali.

In linea di massima, è possibile anticipare che tutti gli argomenti verranno trattati attraverso l'esperienza diretta del gruppo e il confronto con una startup significativa sul tema.

Contenuti



DAY 1 CREATIVITY KICK-OFF

Nella prima giornata viene definita l'intraprenditorialità, vengono messi a confronto due modi diversi di gestire e vivere la propria attività lavorativa, vengono coinvolti i partecipanti e invitati ad aprirsi sul tema ed esprimere considerazioni e aspettative.

Attraverso un "**business game**", i partecipanti sono chiamati ad assumere il ruolo di imprenditori e a prendere decisioni strategiche il cui esito è influenzato dalla capacità di essere **innovativi** e **creativi**.

Vengono inoltre lanciati i temi progettuali su cui i team si cimenteranno durante il percorso.

I progetti avranno come tema l'esercizio dell'innovazione stessa su casi reali.

Contenuti



DAY 2 NEEDS CAPTURING & IDEA GENERATION

La giornata vuole approfondire il tema della **cattura dei bisogni del cliente** (o del mercato in generale).

Risponde a domande quali:

- Come si intercettano i bisogni di un cliente (interno o esterno)?
- Come si forma un'idea a partire dai bisogni del cliente?
- Come esercitare la creatività (per addizione, sottrazione, connessione)
- Come si mette immediatamente alla prova una idea neonata?
- Quali resistenze dobbiamo aspettarci?
- Come trasformare un'obiezione in una potente leva del cambiamento

Startup Experience: Pitch della propria startup - Ritorno di esperienza sul tema - Needs capturing

Creative Experience: Attraverso il co-working con l'imprenditore opportunamente selezionato, i partecipanti verranno sollecitati a esercitare la propria creatività nella costruzione dell'idea imprenditoriale, partendo dalla creazione del nome e logo della propria startup, vision, mission, profilatura target, penetrazione attesa.

Focus on needs: Le tecniche che la startup ha usato per catturare i bisogni e definire l'idea imprenditoriale
Le tecniche dovrebbero essere poi usate dai team per definire la loro idea (vision/mission)

Hands on: I team lavorano su questo tema, interagendo con il champion della startup

Contenuti



DAY 3 TEAMS IN EXPERIMENT MODE

La giornata si focalizza sul tema della **sperimentazione** come strumento di **validazione delle proprie idee**.

Risponde a domande quali:

- Come sfruttare le risorse a disposizione?
- Come trasformare una risorsa limitata in fonte di creatività?
- Come attrarre nuove risorse?
- Come rendere il coinvolgimento virale e creare attenzione?

Startup Experience:

- Pitch della propria startup
- Ritorno di esperienza sul tema – uso creativo delle risorse

Focus on building the team:

- Le tecniche che la startup ha usato per valorizzare le risorse a disposizione e crearne di nuove
- Le tecniche dovrebbero essere poi usate dai team per modellare il proprio team

Hands on:

- I team lavorano su questo tema, interagendo con il champion della startup

Contenuti



DAY 4 PLENARY SESSION

Nell'ultima giornata i team di lavoro **presentano le proprie idee** e raccolgono i feedback dei presenti.

Comprendono gli aspetti che sono risultati particolarmente efficaci nel modo in cui hanno impostato la loro iniziativa imprenditoriale e quelli su cui dovranno prestare particolarmente attenzione nelle iniziative future.

JOIN
That's the Way!
Il modo più facile per muoversi in città

break
Simone Renna - CEO
Roberta Barili - HR
Ivana Franco - COO
Simona Guidarelli - COO
Federica Mandalà - Account Manager

Stimolare l'innovazione

auto:

Costo	Percentuale
ammortamento	30%
assicurazione	17%
carburante	20%
sviluppo	9%
costo dal garage	12%
manutenzione	12%

THE WINNER IS

BEST STARTUP

Day4

Contenuti



PIATTAFORMA SHARING IDEA

Trasversalmente e in maniera funzionale al processo di erogazione del training proposto, i partecipanti potranno fruire di una **Mobile Web Application** realizzata con tecnologia cloud Google App Engine, attraverso la quale ogni employee avrà a disposizione e potrà interagire con una **piattaforma social** per lo scambio e la condivisione di idee.

L'obiettivo è quello di creare un processo organizzativo virtuoso che consentirà di **far risalire efficacemente le idee *bottom-up*** mediante un canale diretto.

Detta piattaforma sarà messa a disposizione dei partecipanti per l'intera durata del training.

Potrà comunque essere fruita in maniera continuativa dall'azienda interessata (dunque non solo limitatamente al presente progetto) alle condizioni che Cesop specificherà con offerta dedicata.



Sede di Bologna

Via San Felice 13

Tel: +39 051 272441

Fax: +39 051 272265

Sede di Milano

Corso Garibaldi 24

Tel: +39 02 72023011

Fax: +39 02 72095576

Area Training

Anna Elisa Tancredi

e.tancredi@cesop.it - www.cesop.it

