



# Intrapreneurs & Incubator:

un nuovo modello per coniugare  
generazione X e Y



A photograph of two men in business attire shaking hands. The man on the left is older with grey hair, wearing a blue and white plaid shirt. The man on the right is younger with dark hair, wearing a blue button-down shirt and a striped tie. They are both looking at each other with serious expressions. The background is plain white.

**cooperation**

**way out**



# Premessa

---

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 sui rispettivi mercati è trasformarsi. Trasformazione che interesserebbe non solo l'organizzazione interna ma anche il mindset di impiegati e manager. Se ciascun componente dell'organizzazione nel proprio ruolo, trasformasse il proprio 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 manager e impiegati, non teme nessuno.

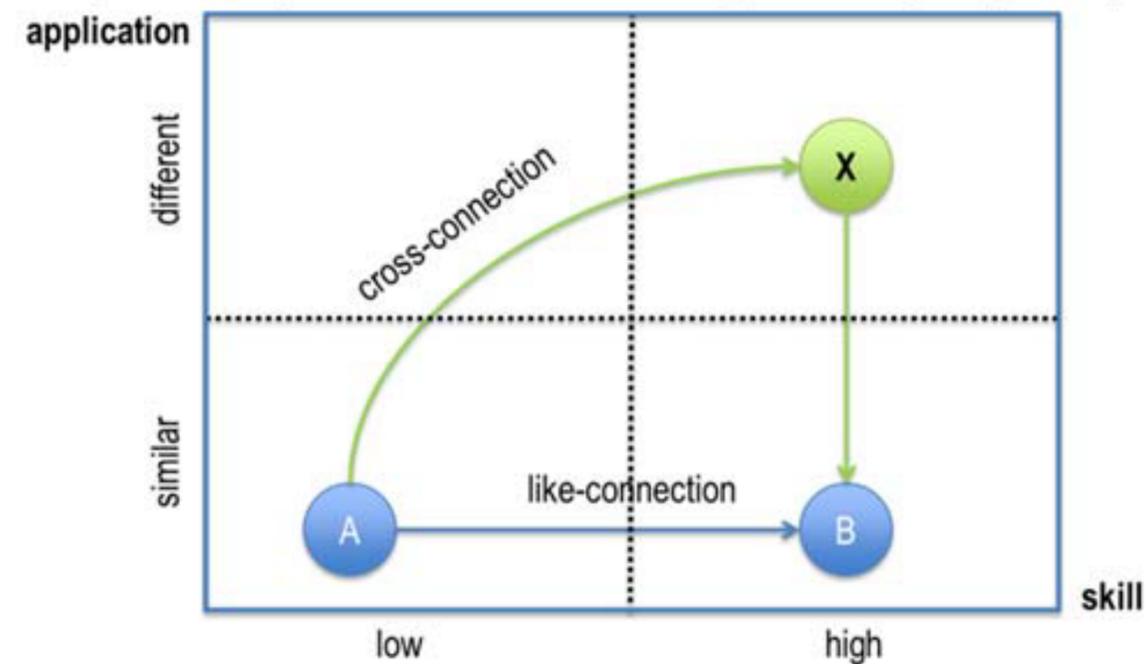


# L'approccio di Qhaosing

Per portare la trasformazione di cui sopra, occorrono tecniche altrettanto innovative, perché devono non solo fare breccia nel momento in cui vengono eseguite ma radicare nei comportamenti base.

Il metodo tradizionale di apprendimento 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 Qhaosing 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 .





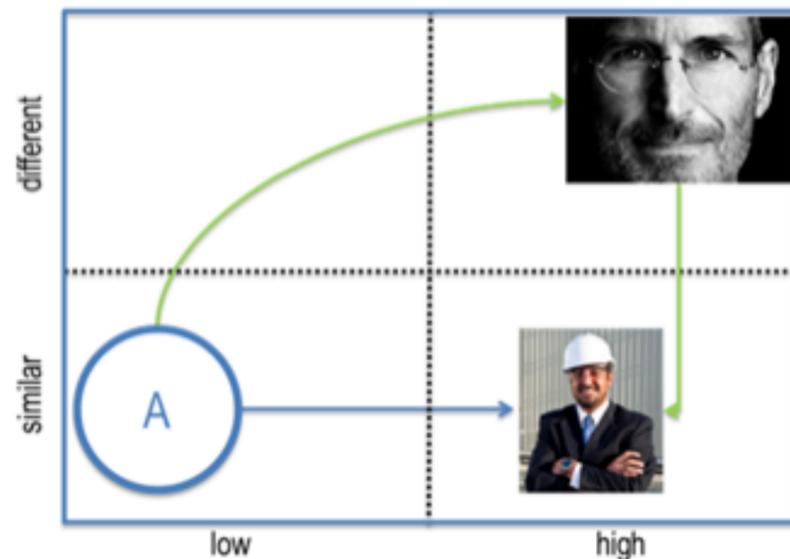
# Obiettivi dell'approccio Qhaosing all'Intrapreneurship

L'obiettivo generale dell'intervento è instillare lo spirito imprenditoriale sia in impiegati che manager.

Specificatamente nel caso degli impiegati, l'obiettivo è portarli ad interpretare le proprie attività in modo imprenditoriale (come farebbe un componente di una startup). Nel caso dei manager, l'obiettivo è aiutarli ad impostare i propri gruppi di lavoro, o i loro dipartimenti come degli incubatori.

In entrambi i casi, dunque, la cross-connection Qhaosing usata è quella delle Startup. Le dinamiche operative ed organizzative all'interno di una Startup si ritiene, infatti, possano costituire preziosi modelli di riferimento per strutture più consolidate, in termini di capacità di innovare, velocità di esecuzione o agilità delle operazioni.

## Your case: an intrapreneurial step



Alla fine dell'intervento, ci si attende sensibili miglioramenti in termini di:

- Efficacia
- Efficienza
- Motivazione
- Consapevolezza del proprio contributo
- Tendenza a innovare e sfidare lo status-quo



# Metodologia operativa

Attraverso i colloqui preliminari, potremo conoscere le esigenze prioritarie dell'organismo aziendale (ad esempio, l'esigenza di rinforzare la cooperatività interna, o la disciplina, o l'attitudine a innovare, o il senso di appartenenza) e in funzione delle esigenze, proporre quei modelli di startup in cui il dato skill richiesto è particolarmente accentuato ed esemplare.

2 sono i macro-target individuati, organizzati per attuale ruolo aziendale:

- Impiegati: coloro che non hanno team a riporto (diretto o indiretto)
- Middle Manager, supervisor: coloro che hanno team a riporto (diretto o indiretto)

Sul fronte EMPLOYEES, diverse le aree in cui esercitare l'influenza, come indicato schematicamente di seguito:

- Capacità di catturare i bisogni
- Capacità di generare nuove idee
- Capacità di costruire e motivare i componenti del team
- Capacità di recuperare i fondi necessari per l'iniziativa intraprenditoriale
- Capacità di portare in esecuzione l'iniziativa

Sul fronte MANAGERS, invece le aree su cui si vuole insistere per determinare un cambiamento sono le seguenti:

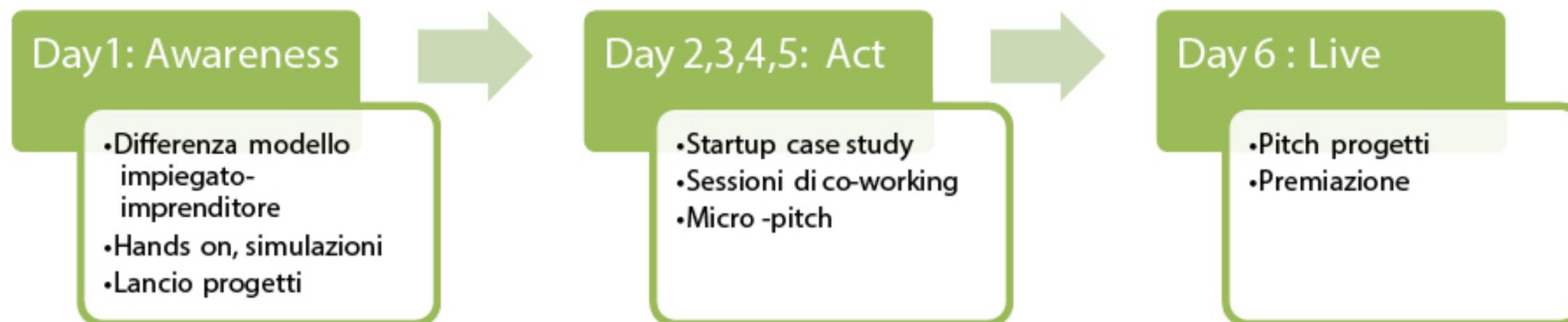
- Capacità di guidare team di lavoro senza il controllo
- Capacità di far fluire le informazioni
- Capacità di creare un habitat fertile alla generazione di nuove idee
- Capacità di creare un habitat che sfida lo status quo
- Capacità di creare un habitat di valorizzazione del talento





Il percorso è dedicato agli *employees*.

L'approccio proposto è attraverso la creazione di classi (fino a un max di 50 partecipanti): si prevedono sei giornate in cui si costruisce insieme il nuovo mindset, sia attraverso l'interazione di gruppo sia attraverso la testimonianza interattiva delle Startup o dei professionisti invitati. Le Startup verranno selezionate sulla base delle loro peculiarità che le rendono uniche nel trasferire specifici skills alla classe stessa.





## Day 1: [Awareness] Intrapreneurship kick-off

È raccomandabile chiarire i temi progettuali prima del day1 in modo da impostare la giornata in linea con essi. 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. Vengono inoltre lanciati i temi progettuali su cui i team si cimenteranno durante il percorso.

### *Team efficaci*

Al fine di costituire dei team che risultino i migliori in termini di efficacia e di probabilità di successo, verrà utilizzata una piattaforma di analisi delle potenzialità di team – sarà soltanto richiesto ai partecipanti di rispondere ad un questionario attraverso il quale loro stessi verranno profilati, ed in base alle caratteristiche rilevate dall'algoritmo verrà suggerita la composizione dei team più efficaci.

## Day 2: [Act] 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 si mette immediatamente alla prova una idea neonata? -

### *Startup Experience:*

- Pitch della propria startup
- Ritorno di esperienza sul tema –Needs capturing

---

### *Artistic Experience*

- Attraverso il co-working con un artista opportunamente selezionato, i partecipanti verranno sollecitati a creare il nome e il logo della propria startup. L'esercizio della creatività verrà facilitato dunque dalla presenza di un artista professionista.

### *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 team, interagendo con il champion della startup

---

## **Day 3: [Act] Building the team**

La giornata si focalizza sul tema della costruzione della squadra di lavoro. Risponde a domande quali:

- Come costruire la squadra ideale?
- Quali caratteristiche ricercare in ciascuno dei componenti?
- Oltre alle competenze tecniche a quali aspetti soft occorre prestare attenzione?

### *Startup Experience:*

- Pitch della propria startup
- Ritorno di esperienza sul tema – Building the team

### *Focus on building the team:*

- Le tecniche che la startup ha usato per costruire un team di successo
- 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

## Day 4: [Act] Selling to Investors

La giornata è centrata sul tema della vendita del progetto intraprenditoriale.

Non è sufficiente partorire l'idea e circondarsi delle professionalità necessarie a implementarla. Occorre anche venderla agli investitori (che altri non sono che i principali stakeholders interni all'organizzazione).

Risponde a domande quali:

- Quale flusso logico seguire nella presentazione di un progetto intraprenditoriale?
- Quali obiezioni bisogna aspettarsi?
- Come trasformare un'obiezione in una potente leva a proprio favore?

### *Startup Experience:*

- Pitch della propria startup
- Ritorno di esperienza sul tema – Selling to Investors

### *Cross-connection with the Silicon Valley*

- In videoconferenza verrà stabilita una connessione con una startup internazionale che presenterà il suo caso di successo e che risponderà alle domande dei partecipanti. La scelta della startup verrà effettuata in base all'esigenza di valorizzare un aspetto specifico del percorso intraprenditoriale (in funzione delle esigenze della classe)

### *Focus on building the team:*

- Le tecniche che la startup ha usato per confezionare l'idea e venderla agli Investitori per attrarre capitale
- Le tecniche dovrebbero essere poi usate dai team per preparare il loro pitch

### *Hands on:*

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

---

## Day 5: [Wrap-up] Rewind

La giornata è dedicata a rivedere i vari temi imprenditoriali affrontati durante il percorso.

In questa giornata l'intero percorso verrà consolidato, i team riuniti avranno la possibilità di ricevere i vari steps con la guida di una startup che li aiuterà a focalizzarsi su ciò che è davvero importante.

I team useranno la giornata per lavorare assieme alla presentazione finale e richiedere suggerimenti e consigli ai mentor.

### *Wrap-up percorso:*

- Sessione interattiva in cui si testano le conoscenze dagli studenti sui vari steps del percorso. Il ritorno di esperienza della startup sarà fondamentale come guida.

### *Hands on:*

- I team lavorano sul proprio progetto, interagendo con il champion della startup

---

## Day 6: [Live] 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 particolare attenzione nelle iniziative future.



# From Managers to Incubators

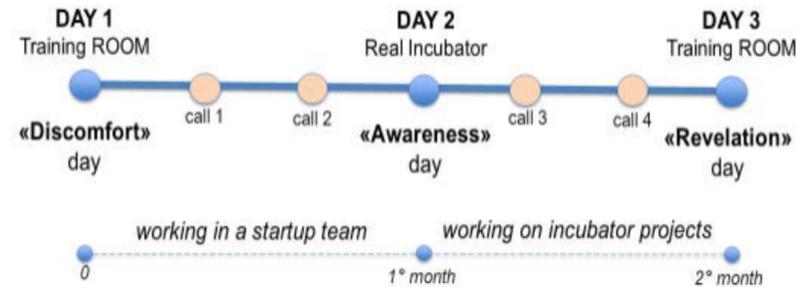
Il percorso è dedicato ai Middle-Managers o supervisor.

L'approccio proposto è attraverso la creazione di classi (fino a un max di 20 partecipanti): si prevedono tre giornate in cui si costruisce insieme il nuovo mindset, sia attraverso l'interazione di gruppo sia attraverso la testimonianza interattiva delle Startup o dei professionisti invitati.

Tra una giornata e l'altra sono previste interazioni agili con l'uso di videoconferenze meglio dettagliate di seguito.

## Day1 : [Discomfort]

Manager ingessati nelle loro posizioni di comando verranno spinti ad uscire dalla loro zona di comfort. Solo provando il discomfort che proviene dalla loro situazione si renderanno recettivi al cambiamento.



## Change in 2 months

Nella prima giornata ci si focalizza sui seguenti comportamenti chiave che si punterà a disinnescare:

- Stile di management basato sul controllo
- Tendenza a ostacolare il flusso di informazione anziché agevolarlo
- Miopia nel vedere l'evoluzione del proprio ruolo manageriale
- Stile di management orientato alla punizione degli errori anziché al riconoscimento del valore dell'esperimento come mezzo per ottenere la conoscenza
- Tendenza ad abbattere anziché valorizzare il talento

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

### *Team efficaci*

Al fine di costituire dei team che risultino i migliori in termini di efficacia e di probabilità di successo, verrà utilizzata una piattaforma di analisi delle potenzialità di team – sarà soltanto richiesto ai partecipanti di rispondere ad un questionario attraverso il quale loro stessi verranno profilati, ed in base alle caratteristiche rilevate dall'algoritmo verrà suggerita la composizione dei team più efficaci.

## Confcall 1-2 : [Startup life]

Al fine di comprendere appieno il nuovo ruolo richiesto ai Manager, dopo la prima giornata e per la durata orientativa di un mese, questi verranno inseriti in una startup e posizionati in ruoli manageriali (CEO, CFO, CTO, etc.) . A loro verranno assegnati dei task cui verrà dato seguito in due conference calls. Le attività saranno reali e le startup saranno chiamate ad esprimere una valutazione delle performance dei manager coinvolti.

## Day2 : [Awareness]

Dopo un mese di interazione con la startup, il secondo giorno è il giorno della consapevolezza: giorno in cui finalmente i manager prendono consapevolezza dei propri limiti. Ci si incontra presso un incubatore o acceleratore reale dove ci si focalizzerà sulle seguenti attività:

Condivisione feedback performance di lavoro nella startup

Osservazione del modo di lavorare di un incubatore

-Organizzazione degli spazi

-Assegnazione dei ruoli

-Definizione di nuove metriche di performance

Lancio del progetto di incubazione

-A partire dalla seconda giornata, i team composti da 5 manager ciascuno si cimenteranno nello sviluppo di un “progetto incubatore”, nel quale dovranno rappresentare i modi in cui intendono ridefinire il loro team di lavoro : da manager a incubatore.

-I team usufruiranno dei consigli e dei suggerimenti dei referenti dell’incubatore in cui la giornata si svolge

## Confcall 3-4 : [Incubator life]

Al fine di comprendere appieno il nuovo ruolo richiesto ai Manager, in qualità di incubatori, a partire dalla seconda giornata e per la durata orientativa di un mese, questi dovranno lavorare al “progetto incubatore” . In questo arco di tempo verranno organizzate due conference calls..

**Call 1 - “Silicon Valley cross-connection”**: attraverso la connessione con un incubatore del panorama internazionale, i manager aspiranti incubatori avranno la possibilità di raffinare i propri progetti avvalendosi dei suggerimenti e delle esperienze di esperti manager del settore

**Call 2 - “Incubator project review”**: I progetti verranno rivisti e corretti al fine di arrivare all’ultima giornata con I progetti completamente messi a punto

## Day3 : [Revelation]

La terza e ultima giornata è quella in cui le due generazioni X e Y ovvero quella dei manager / incubatori e quella degli employees/ intrapreneurs si incontrano

### - **Mattina: Startup pitch**

Le iniziative intraprenditoriali completate al modulo “from employees to intrapreneurs” verranno presentate in modalità pitch alla platea costituita dal top management e dai responsabili HR, che esprimeranno la propria preferenza per la migliore startup.

### - **Pomeriggio: Incubator pitch**

I diversi “incubator projects” verranno presentati dai team di manager in modalità pitch. Questa volta spetterà alle startup esprimere la loro preferenza verso quello che loro considerano essere il migliore “incubator project”

### - **Sera: “XY cocktail”**

Si celebra l’accoppiamento miglior Incubatore, migliore startup (in funzione della scelta reciproca effettuata) e si cementa la nuova unione generazione X – generazione Y davanti ad un rinfresco cocktail



# Intrapreneurship: I VANTAGGI

Il modello che qui si propone, come già evidenziato, presenta molteplici vantaggi sia per l'azienda che per gli individui (siano essi managers o employees)

Per l'individuo:



Per l'azienda:





### **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

[training@cesop.it](mailto:training@cesop.it) - [www.cesop.it](http://www.cesop.it)

