

**PROGRAMMA  
DI FORMAZIONE  
PILOTA**

# Il Manuale del Partecipante

**Agosto 2015**



## RICONOSCIMENTI

Questo documento rappresenta il risultato atteso del *Work Package 3* del progetto FIERE: *‘Programma di formazione sulle competenze imprenditoriali innovative’*, che è stato preparato in conformità alle specifiche previste dai manuali e dai moduli di formazione di FIERE.

Con ciò non si intende fornire uno studio completo nel campo della creatività, dell’innovazione, del pensiero analitico, dell’intraprendenza, della leadership e della resilienza. Bensì, questo documento rappresenta un’introduzione e un punto di partenza per le discussioni durante le sessioni del **corso di formazione pilota (Pilot Training)** che saranno organizzati nelle regioni partner in Italia, Grecia, Bulgaria, Irlanda, Islanda e Portogallo.

Durante la preparazione di questo **Manuale del Partecipante** sono stati utilizzati diversi tipi di fonti e risorse. Desideriamo *ringraziare* anche i partner che hanno fornito il materiale e che erano responsabili della preparazione dei moduli didattici di FIERE - AllWeb (Grecia), Institute for Postgraduate Studies at UNWE (Bulgaria) e il Waterford Institute of Technology (Irlanda) nonché tutti i commenti espressi durante le discussioni personali e i meeting tra i partner.

La Partnership di FIERE

*fiereproject.eu*

Agosto 2015

Project No. 540477-LLP-1-2013-IE-GRUNDTVIG-GMP

## SOMMARIO

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUZIONE .....                                                                                                                            | 1  |
| 1. Gli obiettivi e l'importanza dei moduli didattici per il progetto FIERE e per i gruppi di riferimento .....                                | 1  |
| 2. Obiettivi didattici del programma di formazione .....                                                                                      | 2  |
| 3. La struttura dei moduli didattici .....                                                                                                    | 2  |
| Modulo didattico N. 1.....                                                                                                                    | 4  |
| 1. Il contesto ... ..                                                                                                                         | 5  |
| 2. Cos'è la creatività?.....                                                                                                                  | 5  |
| 3. Breve revisione letteraria esistente sulla creatività e il suo contributo alla “creazione di valore” .....                                 | 7  |
| 3.1. Alcune domande principali.....                                                                                                           | 7  |
| 3.2. Creatività organizzativa .....                                                                                                           | 10 |
| 3.2.1. Struttura e Sistema di un'organizzazione creativa .....                                                                                | 10 |
| 3.2.2. Risorse e abilità.....                                                                                                                 | 11 |
| 4. La creatività nella pubblica amministrazione – è così importante? .....                                                                    | 13 |
| 4.1. Perché abbiamo bisogno della creatività nelle organizzazioni pubbliche? .....                                                            | 13 |
| 4.2. Ostacoli alla creatività .....                                                                                                           | 14 |
| 5. Il progetto FIERE: le abilità delle organizzazioni regionali durante il sondaggio- Riferimenti alla creatività e le relative abilità ..... | 15 |
| 5.1. Osservazioni introduttive .....                                                                                                          | 15 |
| 5.2. Risultati principali del sondaggio sull'importanza della “Creatività e dell'Innovazione” .....                                           | 16 |
| 6. Progetto FIERE – Sintesi delle buone pratiche selezionate .....                                                                            | 17 |
| 6.1. Osservazioni introduttive .....                                                                                                          | 17 |
| 6.2. Sintesi sul caso studio 1: Austurbrú.....                                                                                                | 17 |
| 6.3. Sintesi del caso di studio 2: L'unificazione dei consigli della contea del nord e del sud di Tipperary..                                 | 19 |
| MODULO DI FORMAZIONE N. 2.....                                                                                                                | 21 |
| 1. Il concetto del Pensiero analitico e dell'Intraprendenza.....                                                                              | 22 |
| 1.1. Il pensiero analitico .....                                                                                                              | 22 |
| 1.2. Suggerimenti pratici su come pensare analiticamente .....                                                                                | 23 |
| 1.3. L'intraprendenza.....                                                                                                                    | 26 |
| 1.4. Suggerimenti pratici su come essere intraprendenti .....                                                                                 | 26 |
| 2. L'importanza delle abilità identificate per le organizzazioni regionali .....                                                              | 28 |
| 2.1. I risultati principali del sondaggio.....                                                                                                | 28 |
| 3. Contributi del progetto FIERE – esempi di buone prassi.....                                                                                | 30 |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Sintesi sul caso studio 1: “Improve my city” .....                                                | 30 |
| 1. I concetti di Leadership e Resilienza .....                                                         | 34 |
| 2. Rilevanza per le organizzazioni regionali delle competenze individuate .....                        | 36 |
| 2.1. FIERE, analisi dei bisogni - sondaggio sulle competenze .....                                     | 36 |
| 2.2. Risultati chiave dell'indagine sull'importanza rispetto a "Leadership e flessibilità" .....       | 36 |
| 3. Sintesi sui Casi Studio per la creazione del modulo su Leadership e Resilienza .....                | 38 |
| 3.1. Sintesi sul caso studio 1: Innovation Centre for Young People – ICY .....                         | 38 |
| 3.2. Sintesi sul caso studio 2: Libera Terra .....                                                     | 39 |
| 3.3. Sintesi del caso di studio 3: In.Cubo – Incubatore di Iniziative Imprenditoriali Innovative ..... | 41 |
| OSSERVAZIONI CONCLUSIVE .....                                                                          | 42 |
| FONTI E RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....                                                                | 44 |
| SITI WEB UTILI .....                                                                                   | 47 |

## INTRODUZIONE

Il **progetto FIERE (Promozione dell'imprenditorialità innovativa nelle regioni europee)**, mira a incoraggiare le comunità locali e le economie regionali contribuendo in particolare allo sviluppo delle competenze tra gli impiegati delle organizzazioni in modo da avere uno spirito più imprenditoriale all'interno dell'ambiente di lavoro. Il paradigma dell'*imprenditorialità innovativa* è il punto di incontro tra l'imprenditorialità e l'innovazione in quanto si riconosce la necessità di insegnare l'innovazione, l'imprenditorialità e le abilità creative agli amministratori, responsabili d'impresa, capi e creatori di società, fondatori di cooperative o imprese sociali, animatori/manager di comunità locali.

La partnership di FIERE è composta da 7 organizzazioni partner: il Tipperary County Council e il Waterford Institute of Technology dall'Irlanda; AllWeb Solutions – un'azienda leader di IT in Grecia; CESIE – una ONG italiana; l'associazione commerciale e industriale di Barcelos in Portogallo; Einurd ehf – una società di consulenza islandese; l'istituto di Postgraduate Studies at the University of National and World Economy dalla Bulgaria. I partner si sono messi insieme con l'idea di progettare e poi implementare un programma di formazione in ciascuna regione partner di FIERE per supportare impiegati, incoraggiandoli ad essere più imprenditoriali e innovativi attraverso lo sviluppo del loro potenziale, della loro capacità e della loro consapevolezza.

## 1. Gli obiettivi e l'importanza dei moduli didattici per il progetto FIERE e per i gruppi di riferimento

Attraverso l'elaborazione del contenuto del corso di formazione all'interno del **Work Package (WP) 3 di FIERE: 'Programma di formazione sulle competenze imprenditoriali innovative'** il consorzio del progetto FIERE cerca di sviluppare un piano di formazione all'imprenditorialità innovativa che consenta di potenziare le capacità delle organizzazioni regionali, tenendo conto allo stesso tempo dei problemi operativi relativi all'implementazione del programma di formazione regionale (p.es. lo sviluppo di una rete di mentori/facilitatori per assistere gli studenti adulti nella fase di apprendimento a livello regionale). Il processo di sviluppo di un piano di formazione non è limitato al WP3. Esso utilizza i risultati del WP2 '*Analisi dei bisogni degli utenti*' e del WP4 '*Casi studio*' e terrà conto eventualmente delle valutazioni del WP5 '*Azioni Pilota*' per perfezionare i risultati della formazione già sviluppati.

Il programma di lavoro per il WP3 è stato sviluppato sulla base dei risultati dell'analisi dei bisogni realizzata con le organizzazioni regionali rispetto all'applicazione dell'imprenditorialità innovativa, e sulla base dei casi studio, elaborati da ciascun partner per supportare lo scambio di buone pratiche che dimostrano come organizzazioni regionali dei paesi partner hanno implementato con successo degli approcci imprenditoriali innovativi per rispondere delle sfide riscontrate nelle loro regioni. Il WP3 si incentra sullo sviluppo di una specificazione indicativa del corso di apprendimento delle competenze imprenditoriali innovative per adulti che identifica i moduli di apprendimento da includere nel programma di formazione FIERE:

- **Modulo 1: "Creatività e innovazione";**
- **Modulo 2: "Il pensiero analitico e l'intraprendenza come mezzi per identificare e soddisfare i bisogni dell'utente / cittadino";**
- **Modulo 3: "La leadership e la resilienza per migliorare l'innovazione e i servizi nel settore pubblico e del volontariato".**

Il contenuto dei moduli di apprendimento è usato infine per lo sviluppo di manuali di formazione per trainer / mentor / consulenti e per studenti adulti - cioè il manuale del formatore e il manuale del partecipante. I manuali forniscono materiali di apprendimento che aiutano i partecipanti a capire i concetti di base dell'imprenditorialità innovativa. Inoltre, è possibilmente importante nel contesto dell'implementazione di un programma di formazione per adulti in ambito regionale - i manuali di formazione si occupano anche dei supporti che dovrebbero essere introdotti a livello regionale per aiutare i partecipanti ad implementare le abilità che hanno acquisito.

## 2. Obiettivi didattici del programma di formazione

Alla fine del corso di formazione con i suoi tre moduli, elaborato all'interno del progetto FIERE, i partecipanti saranno in grado di:

1. Definire i concetti di: creatività e innovazione; pensiero analitico e intraprendenza; leadership e resilienza, e il loro ruolo per le organizzazioni.
2. Identificare ed esaminare il rapporto tra l'imprenditorialità innovativa, da un lato, e la creatività, il pensiero analitico, l'intraprendenza, la leadership e la resilienza dall'altro lato.
3. Discutere le proprie riflessioni sui concetti di: creatività e innovazione; pensiero analitico e intraprendenza; leadership e resilienza, incluso il valore e il ruolo nella loro organizzazione.
4. Spiegare il valore di creatività, innovazione, pensiero analitico, intraprendenza, leadership e resilienza in relazione alla qualità dei servizi forniti dall'organizzazione.
5. Mettere in pratica diverse tecniche per migliorare il livello di creatività, innovazione, pensiero analitico, intraprendenza, leadership e flessibilità nell'organizzazione.
6. Illustrare in che modo l'imprenditorialità innovativa nelle regioni può essere supportata dalla creatività, intraprendenza e flessibilità organizzativa.
7. Valutare i diversi elementi di creatività / fasi di *problem solving* / stili di leadership e identificare gli approcci per ciascun elemento / fase / stile nelle diverse situazioni.
8. Valutare il potenziale della propria creatività / intraprendenza / leadership e le opportunità relative al ruolo attuale.
9. Valutare in che modo si possa migliorare la propria creatività/ intraprendenza/ flessibilità nel posto di lavoro.
10. Identificare e analizzare i fattori associati all'innovazione e all'imprenditorialità che determinano il successo a livello organizzativo e/o regionale.
11. Programmare servizi innovativi che rispondono ai bisogni e alle aspettative degli utenti e/o cittadini.
12. Pianificare azioni per lo sviluppo delle proprie organizzazioni e per un miglioramento socio-economico delle proprie regioni.

## 3. La struttura dei moduli didattici

La struttura dei moduli didattici concordata con i partner del progetto includono le sezioni seguenti:

- **Il concetto delle abilità trattate nel modulo** – una breve revisione letteraria sui principali concetti teorici delle abilità su cui sono focalizzate i moduli .
- **L'importanza delle abilità identificate per le organizzazioni regionali**– una sintesi dei principali risultati del WP2 per giustificare la selezione delle abilità particolari che sono state inserite in ciascun modulo di formazione.

- **Esempi di buone pratiche** – sintesi di due/tre casi di studio che sono più pertinenti al modulo di formazione e alle abilità in questione.
- **Conclusioni e raccomandazioni** – vantaggi per le organizzazioni regionali derivanti dal loro coinvolgimento nel corso di formazione attraverso l'uso dei materiali elaborati dal progetto FIERE e le raccomandazioni per metodologie di implementazione e approcci più appropriati, che possono essere usati eventualmente nel *WP5 'Azioni Pilota'*.



# ***PROGRAMMA DI FORMAZIONE PILOTA***

**Allweb  
Solutions S.A.**

**allweb**  
improving the web intelligence...

## **Modulo didattico N. 1 Creatività e innovazione**

***Professore Joseph Hassid***

## 1. Il contesto ...

Il contesto socioeconomico e istituzionale in cui operano oggi tutte le organizzazioni è caratterizzato da una continua ricerca di efficacia ed efficienza (in termini qualitativi e di utilizzo delle risorse).

Secondo molti esperti del settore, la creatività e l'innovazione sono diventati negli ultimi anni come "religione" per le imprese. Entrambi i concetti possono essere concepiti come dei "fattori x" in qualsiasi azienda (o in modo più generale, in un'organizzazione economica), ed "equazione di crescita", spiegando la crescita della produttività che non può essere ricondotta all'aumento di capitale e di lavoro. Inoltre, con la competizione ormai globalizzata e lo sviluppo rapido della tecnologia, la velocità del cambiamento negli ultimi anni si è accelerata in modo drammatico all'interno di molti mercati e contesti aziendali. La creatività e l'innovazione sono citate spesso come mezzi attraverso cui le organizzazioni dovrebbero rispondere a questo cambiamento, sfruttando le molte opportunità che conducano o derivino da questo cambiamento.

***"Innovare o restare indietro: l'imperativo competitivo per quasi tutte le imprese oggi è solo questo!"***

Così lo vedono Leonard e Straus (1997) in un articolo dell' Harvard Business Review. E questa idea è largamente condivisa (Peters, 1990 e Beck, 1992).

***"Cosa succede quando i vostri concorrenti sono altrettanto abili e competenti come voi e il vostro rapporto costi-benefici non è più l'unico vantaggio?"*** questa è la domanda cruciale fatta dal guru della creatività, Edward De Bono (1995). La creatività è fondamentale per qualsiasi azienda. Supponiamo che la creatività sia la capacità di creare risultati nuovi e pregiati. Non esiste un modo ovvio attraverso il quale un'azienda possa creare e mantenere un vantaggio competitivo senza un processo del genere. Al momento professionisti e ricercatori sono ancora alla tappa iniziale per capire quali sono i fattori che aiutano o ostacolano la creatività.

Uno degli elementi fondamentali per il successo organizzativo è la sua **adattabilità**, che si dimostra nel fatto che le persone sono capaci di inserire e accettare cambiamenti attraverso lo sviluppo di iniziative basate sulla **creatività** e l'**innovazione**. Per stimolare la creatività, tutte le organizzazioni hanno bisogno di creare un "clima" che supporti e permetta il pensiero creativo dei propri impiegati. Le organizzazioni devono cercare di rimuovere continuamente gli ostacoli e le barriere che potrebbero avere un impatto negativo sulla creatività e, allo stesso tempo, dovrebbero migliorare i fattori che promuovono la creatività.

## 2. Cos'è la creatività?

La creatività è l'"arte" di trasformare idee nuove e geniali in realtà! Essa viene espressa mediante l'abilità di percepire e interpretare il mondo in modi nuovi, di trovare motivazioni nascoste, di stabilire connessioni tra fenomeni e situazioni apparentemente non collegati e arrivare a soluzioni.

La creatività coinvolge due processi ben collegati tra loro: **pensare per poi produrre**. Se una persona ha idee, ma non sa come produrle, può essere definita come una persona con immaginazione, ma non necessariamente con "creatività"!

La creatività è un processo che porta qualcosa di nuovo a diventare reale. La creatività richiede passione e impegno. Essa porta alla consapevolezza di qualcosa che in precedenza era nascosta e indica una nuova strada!

L'innovazione, invece, è definita come l'implementazione di un prodotto, un servizio o un procedimento nuovo o notevolmente migliorato, che crea valori per l'impresa, il governo o la società.

Alcune persone potrebbero pensare, sbagliando, che la creatività non abbia niente a che fare con l'innovazione. La creatività comunque è una parte indispensabile dell'equazione innovativa. Non esiste l'innovazione senza creatività. L'indicatore chiave di rendimento, sia nella creatività che nell'innovazione è la **Creazione di Valore**.

Definire la creatività non è semplice, ci sono molte definizioni, che portano ad aspetti specifici dello stesso concetto. Per esempio, la definizione offerta dall'Enciclopedia Britannica è questa: "(la creatività è).. l'abilità di produrre qualcosa di nuovo attraverso l'abilità di immaginazione, che questo si riferisca a una nuova soluzione per un problema, a un nuovo metodo o dispositivo o a un nuovo oggetto o forma".

### 3. Breve revisione letteraria esistente sulla creatività e il suo contributo alla “creazione di valore”

#### 3.1. Alcune domande principali

La ricerca sulla creatività risale al 1960 quando gli studiosi hanno cominciato ad apprezzare il suo contributo nel miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e di conseguenza il suo contributo a incrementare gli affari e le prestazioni nelle organizzazioni, e a migliorare la qualità dei servizi per i clienti, così come a un vantaggio competitivo.

Cook (1998) considerava la creatività come un “elemento di vantaggio competitivo” per le organizzazioni di qualsiasi tipo. I nuovi prodotti / servizi più competitivi e proficui sono quelli che soddisfanno i bisogni dei consumatori in modo più efficace rispetto ai prodotti e ai servizi dei concorrenti, ed è per questo che saranno preferiti da più utenti (Mc Adam e McClelland, 2002). L'innovazione e la creatività costituiscono un beneficio per le imprese rispetto alle crescite di vendita dirette o all'efficienza dei miglioramenti. Un'impresa o un'organizzazione che stabilisce una creatività effettiva e un processo di innovazione probabilmente realizza anche benefici sociali che originano nell'aumento dei livelli di lavoro di squadra e di motivazione del personale.

Per quanto ci riguarda, la domanda principale che bisogna farsi è la seguente: **La creatività può essere appresa? O, in altre parole: Possiamo formare le persone a diventare più creativi?**

Uno studio condotto da George Land rivela che le persone sono creative in modo naturale sebbene, quando crescono, imparino a essere... non creativi! **La creatività è comunque concepita in modo generale come un'abilità che può essere sviluppata ed è un processo che può essere gestito!** Comincia con una base di conoscenza, un apprendimento di una disciplina e un controllo di un modo di pensare. Si impara ad essere creativi sperimentando, esplorando, mettendo in discussione degli assunti, usando l'immaginazione e procedendo con una sintesi significativa delle informazioni raccolte. Imparare ad essere creativi è come imparare uno sport. Ciò richiede un esercizio per sviluppare i giusti muscoli e un ambiente in cui si può fiorire.

Gli studi hanno provato a scoprire il cosiddetto “**DNA degli innovatori**”, che è ciò che determina l'abilità di qualcuno a generare idee innovative. Questo non è semplicemente una funzione della mente, ma dipende anche da un numero di comportamenti chiave che potenziano il cervello alla scoperta. Sono cinque i comportamenti che possono essere individuate per l'analisi e la riflessione:

1. **Associazioni:** creare dei nessi tra le domande, i problemi o le idee che sono apparentemente non relazionate tra di loro.
2. **Discussioni:** porsi delle domande che sfidano le opinioni (visioni) comuni
3. **Osservazioni:** analizzare il comportamento dei consumatori, dei fornitori e dei concorrenti per identificare nuovi modi di fare le cose
4. **Networking:** incontrare persone con differenti idee e prospettive
5. **Sperimentazione:** costruire esperienze interattive e provocare risposte non ortodosse per vedere quali idee emergono.

**Un'altra domanda altrettanto cruciale è: "quali sono gli elementi della creatività".**

La ricerca evidenzia un numero di fattori ambientali comuni che incoraggiano il comportamento creativo nell'individuo. Questi includono:

- Rinforzo (diverse persone suggeriscono idee simili)
- Obiettivi e aspirazioni
- Ulteriori sforzi (creare idee basate sull'opinione di altre persone)
- Libertà & Autonomia
- Senso di sicurezza

Gli autori dell'Harvard Business Review (2002) hanno intervistato 16 leader dell'innovazione di diversi settori e parti del mondo e hanno chiesto loro quale era l'unica l'innovazione davvero brillante che avessero fatto nella loro organizzazione. Il seguente diagramma illustra le loro risposte e fornisce alcuni spunti di riflessione:



Una sintesi delle risposte è rappresentata dallo schema qui sotto. I tre elementi principali qui indicati (“Competenza”, “Pensiero creativo” e “Motivazione”) possono essere interpretati e analizzati in vari modi. Ciò che è importante sottolineare è che la “creatività” di per sé emerge nella “parte comune dell’intersezione” di tutti questi elementi. **Per far sì che la creatività emerga e si sviluppi, bisogna che tutti e tre gli elementi esistano, operino e interagiscano!**

### I 3 componenti della creatività



Fonte: T.M. Amabile, *Havard Business Review* Oct. 98

In generale si ritiene che la Creatività, in tutti i tipi di organizzazioni, è, come è stato detto pocanzi, **un’abilità che può essere sviluppata ed è un processo che può essere gestito. Come già sottolineato, questo processo comincia con una base di conoscenze, apprendimento di una disciplina e un controllo di un modo di pensare. Si impara ad essere creativi sperimentando, esplorando, mettendo in discussione gli assunti, usando l’immaginazione e combinando le informazioni.**

Un’altra domanda fondamentale che ha bisogno di una risposta è:

**“Se la creatività può essere acquisita, essa in che modo avviene?”**

Nel 1956 Louis R. Mobley diceva che **“qualsiasi programma di formazione che sia creativo in modo efficace, dovrebbe basarsi su sei principi di base”:**

**Primo:** metodologie “tradizionali” di insegnamento come la lettura, la lezione, i test e la memorizzazione sono più nocivi che inutili! La maggior parte dell’insegnamento si focalizza sul fornire *risposte* in modo lineare, ovvero “passo dopo passo”. Mobley ha capito che fare domande diverse in modo “non lineare” è la chiave per la creatività!

**Secondo:** Diventare creativo è un *disimparare*, piuttosto che un processo di *apprendimento*! L’obiettivo di un programma volto ad aumentare la creatività non dovrebbe aggiungere più supposizioni, ma si dovrebbero eliminare quelli esistenti e dovrebbero essere concepiti come “un’esperienza stupefacente”.

I partecipanti dovrebbero essere allontanati dalla loro zona confortevole - spesso anche in modo imbarazzante, frustrante e irritante. Fornire un'esperienza che renda più umili, specialmente per quegli individui con un ego smisurato potrebbe risultare un rischio, ma se si mettono in moto i processi genererebbe più creatività.

**Terzo: Non impariamo ad essere creativi. Invece dobbiamo diventare “persone creative”.** L'esempio offerto è questo: “Un Marine reclutato non impara ad essere un marine leggendo qualche manuale. Egli diventa un marine perché ha seguito un campo di addestramento. Da baco diventa una farfalla, e si è trasformato in un marine”.

**Quarto: Il modo più veloce per diventare creativo è quello di socializzare e interagire con altre persone creative!** A parte il fatto che alcuni programmi di formazione possono cominciare in un ambiente non sistematico e non strutturato, la maggior parte dei benefici arriva dall'“interazione tra pari” che si manifesta spesso in modo informale.

**Quinto: la creatività è altamente connessa con la conoscenza di sé!**

E' impossibile superare gli errori se non li sappiamo individuare.

**Sesto e forse il più importante: ai partecipanti del programma deve essere dato il “permesso di sbagliare”!** Ogni grande idea cresce considerando - anche se in modo informale - quelle “cattive”! La ragione principale del motivo per cui la maggior parte delle persone non sperimenta mai il loro potenziale creativo proviene dalla paura di fare una follia. Il principio che deve essere applicato qui è questo: **“non ci sono idee brutte o sbagliate, ma solo costruire strade per crearne di migliori”!**

### 3.2. Creatività organizzativa

La creatività organizzativa non è un semplice aggregato di elementi indipendenti dalla creatività stessa. Essa invece è una funzione della creatività da parte di individui che formano un gruppo di membri all'interno di un quadro organizzativo, che è importante per una strategia e un obiettivo comune (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993). La creatività organizzativa è definita come: **“la creazione di prodotti, servizi, idee, procedure o processi da parte di individui che collaborano in un sistema sociale complesso”**, o potrebbe essere concepita anche come: **“la creazione di prodotti, servizi, idee, procedure e processi da parte di individui che lavorano in un sistema sociale complesso”**. (Mumford, 2011)

#### 3.2.1. Struttura e Sistema di un'organizzazione creativa

Per strutturare un'organizzazione collettiva della creatività, Amabile (1998) raccomanda di indirizzare le persone verso i giusti compiti dandogli anche la libertà riguardo il processo di lavoro. Dall'altro lato, si pensa che se i manager o le organizzazioni pensano allo stesso modo si finisce per uccidere la creatività in quanto appunto il gruppo di lavoro diventa troppo omogeneo. Questo può essere visto come efficace e utile per tenere alto il morale, ma “tutti si siedono allo stesso tavolo con la stessa mentalità. Che probabilmente rimarrà la stessa”! Al contrario, un gruppo che si sostiene reciprocamente con diversi tipi di prospettive o background è molto più rilevante per un gruppo di lavoro che sta cercando di creare idee creative. Sicuramente, la diversità di per sé non è sufficiente! Un gruppo di lavoro ha bisogno alla fine di tre qualità in comune: (a) i membri devono condividere l'euforia rispetto al loro obiettivo comune, (b) essi devono essere disposti ad assistersi (supportarsi) durante i periodi di difficoltà e i problemi e (c) ciascun membro deve riconoscere l'unica idea e prospettiva da portare agli altri partner del gruppo.

I dipendenti saranno più creativi quando la struttura organizzativa e i sistemi aiuteranno le persone a sentirsi motivati, innanzitutto grazie all'interesse, la soddisfazione e la sfida al lavoro stesso. Questo tipo di struttura interna, se è stata adeguatamente stabilita ed efficacemente operativa, può fare una grande differenza nel rafforzamento della creatività. La formazione è particolarmente importante per la creazione di gruppi di lavoro, in cui le persone, nonostante il fatto che non provengano tutti dallo stesso background, possano stimolarsi e imparare a vicenda. Inoltre, anche gli incarichi (compiti) all'interno del progetto possono fare la differenza. Per stimolare la creatività, le persone hanno bisogno di un lavoro che trovino adeguatamente stimolante - non così lontano dalle loro abilità altrimenti non potranno essere produttivi, ma certamente qualcosa che li porta a utilizzare il loro livello di abilità e che gli permette di superarsi e quindi di crescere. Ovvero quel giusto livello di sfida personale che stimoli la loro motivazione!

Alla fine, l'intero ambiente di lavoro ha bisogno di aprirsi alla creatività ad alti livelli! È fondamentale avere un'atmosfera di collaborazione dove le persone condividono continuamente le idee e si aiutano a vicenda, piuttosto che essere in competizione tra di loro. Se esistono incentivi aziendali, dovrebbe essere riconosciuto il lavoro creativo. Riconoscendo un valore alla creatività si manda un forte messaggio di sostegno che aiuta anche le persone a rimanere appassionate al proprio lavoro, qualunque esso sia!

### 3.2.2. Risorse e abilità

Le risorse e le abilità sono strumenti fondamentali che un'organizzazione ha a disposizione per funzionare adeguatamente e per ultimare il proprio lavoro. Si tratta per esempio delle persone, del capitale, dei macchinari, dei materiali di cui un'organizzazione ha bisogno durante l'attività lavorativa. Le risorse e la tecnologia possono avere un impatto sulle sensazioni e gli atteggiamenti delle persone che lavorano nelle organizzazioni aumentando o diminuendo i loro atteggiamenti creativi (Issaksen et al, 2000). Una mancanza di risorse chiave possono essere motivi di frustrazione e possono creare barriere nei confronti del pensiero creativo limitandone così anche l'iniziativa. Potere accedere o utilizzare in modo efficiente le risorse può rappresentare un forte stimolo alla creatività e al cambiamento.

Amabile (1998) dichiara inoltre che il tempo e il denaro sono risorse di maggiore importanza che possono sia uccidere che stimolare la creatività organizzativa. I manager perciò hanno bisogno di gestire queste risorse con grande attenzione). È opportuno che, mentre è compito dei manager di definire il finanziamento, lo staff e altre risorse di cui necessita il team di lavoro per completare un progetto, essi devono capire dove sta la soglia della sufficienza. Questo costituisce un punto di equilibrio in cui la creatività non può aumentare quando più risorse sono state aggiunte, ma può diminuire quando vi sono meno risorse.

Il lavoro di un'organizzazione richiede che le persone abbiano un mix appropriato di abilità, conoscenze e capacità che siano in grado di fare il proprio lavoro in modo efficiente ed efficace. Il lavoro che si è intrapreso determina, sostanzialmente, la selezione di chi e cosa ci vuole per quel determinato lavoro, dato che esso è composto da una serie di compiti diversi. Le richieste che si presentano in questi lavori influenzano i comportamenti, la stabilità dell'organizzazione che deve essere in grado di raggiungere quel determinato scopo e allo stesso tempo hanno un impatto sull'"ambiente di lavoro". Le competenze e le abilità individuali sono le capacità e la conoscenza possedute dalle persone all'interno dell'organizzazione. Essi determinano il livello di talento, disponibile all'interno dell'organizzazione, ad incontrare le necessità lavorative. Se un luogo di lavoro è pieno di persone altamente qualificate con un talento sufficiente per contribuire agli obiettivi dell'organizzazione, allora l'ambiente di lavoro sarà influenzato positivamente. Se la creatività va di pari passo con la creazione di idee, mentre il gruppo di lavoro e la creatività organizzativa

segue sia la creazione di idee che la loro implementazione, ciò potrebbe far sì che le persone creative diventino elemento essenziale del processo di creatività organizzativa e infine determinino le prospettive di successo per un'intera serie di funzioni!

Questa breve panoramica su una più vasta letteratura sulla creatività, che è presente in questo manuale, ha cercato di identificare alcuni modelli e temi comuni che riguardano i fattori che possono migliorare la creatività organizzativa e fornire risposte alle domande principali, in particolare in riferimento alla **“formazione della creatività”**. Sebbene le dimensioni – l'ambiente organizzativo, la cultura organizzativa, la struttura e i sistemi organizzativi, la leadership, le risorse e le abilità – possono essere esplorate in modo più approfondito, è importante sapere che essi sono elementi sovrapponibili e i confini tra di essi non sono sempre chiari.

Infatti, **questo è la somma di tutte le sue parti, piuttosto che solo delle parti individuali, che migliorano la creatività organizzativa! Ciascuna dimensione, da sola, non può fare da supporto alla creatività. Le organizzazioni sono un sistema sociale, politico e tecnico complesso e non una formula semplicistica che deve essere applicata per diventare più creativa.**

La creatività organizzativa è collegata al bilanciamento dei rischi relativa alla complessità, al compromesso e alla scelta. L'“organizzazione creativa” ha bisogno di essere flessibile mentre si controlla il rischio, ma, allo stesso tempo, deve essere favorevole e capace di fornire la libertà di cercare per il “nuovo”, attraverso l'apprendimento e la sperimentazione. È stato dimostrato che aiuta l'idea di un ambiente connesso con la creatività, che è fondamentale ed è connesso alla cultura, al clima e agli aspetti fisici dell'ambiente. Esiste un sistema di visione della creatività che indica che i maggiori, se non tutti i risultati creativi sono creati in ambienti in cui la creatività come cultura, è stimolata e premiata in vari modi.

#### 4. La creatività nella pubblica amministrazione – è così importante?

Marshall Dimock (1986, p. 3), un autore ben conosciuto sul tema della creatività e la gestione delle organizzazioni, afferma che ***“la creatività è una delle caratteristiche della leadership ed è un elemento distintivo della scienza e in particolare dell’arte della pubblica amministrazione”*** e aggiunge anche che ***“la creatività è forse il concetto più importante della pubblica amministrazione”***.

Una delle sfide più grandi che le organizzazioni pubbliche e private devono e dovranno affrontare in futuro, è il ritmo crescente e la complessità delle società e delle economie regionali, nazionali e internazionali che operano come sistemi interconnessi. Per far fronte a questa complessità, l’attributo e l’abilità più importanti dei leader dovrà essere la creatività. L’idea di creatività suggerisce potenziali di innovazione e originalità, che è ***“...l’abilità di vedere i vecchi problemi in maniera nuova e di concepire nuovi modi di pensare, analizzare e agire”***.

La creatività è fondamentale per un successo organizzativo, in quanto aiuta le persone e le organizzazioni a rispondere alle **nuove Sfide e Opportunità di cambiamento**. In che modo possiamo incrementare la creatività in noi stessi e negli altri? In che modo possiamo gestire le persone nelle pubbliche organizzazioni in modo tale che si possa rafforzare e incoraggiare la loro creatività in modi e forme che sono coerenti con l’opinione pubblica e la responsabilità?

##### 4.1. Perché abbiamo bisogno della creatività nelle organizzazioni pubbliche?

È importante chiedersi anche domande fondamentali, come:

- (a) Quali sono le conseguenze della creatività per le organizzazioni pubbliche?
- (b) Perché i dipendenti pubblici dovrebbero sforzarsi di essere creativi e di supportare la creatività degli altri?
- (c) In che modo gli individui rispondono alle opportunità ad essere creativi nei posti di lavoro?

Le risposte a queste domande possono fornire idee sulla natura della creatività e la sua importanza per il servizio pubblico.

Per le organizzazioni pubbliche per essere efficaci si deve creare e facilitare risposte creative, visto l’incremento di problemi sociali complessi e i bisogni e le domande dei cittadini. Le organizzazioni e gli individui che vi lavorano devono innovare e cambiare a seconda dei bisogni e delle domande della comunità. Far fronte a queste sfide richiede il pieno utilizzo di tutte le risorse umane e mentali disponibili. Tra queste risorse la più importante è la creatività, ovvero la capacità di pensare ai vecchi problemi in modo diverso, per cambiare le nostre prospettive e creare approcci nuovi e utili per far sì che le organizzazioni lavorino al meglio e per i bisogni dei cittadini sia quelli esistenti che quelli che stanno emergendo. Nel caso contrario, questo rappresenterebbe uno spreco per gli individui e le organizzazioni e sarebbe incoerente con i valori del servizio pubblico. Abbiamo il dovere, quindi, di usare la nostra immaginazione e le competenze mentre lavoriamo per raggiungere gli obiettivi comuni. La creatività è direttamente collegata in modo positivo all’efficacia organizzativa e ai miglioramenti della qualità e della produttività. Essa riesce a incrementare la qualità delle soluzioni ai problemi organizzativi, aiuta a stimolare l’innovazione, ridona vitalità alla motivazione e potenzia le prestazioni del team di lavoro (Raudsepp, 1978). La creatività aiuta le organizzazioni a far fronte alle sfide, alle domande e alle opportunità di cambiamento.

Ci sono anche altri benefici. E’ stato dimostrato che l’opportunità di essere creativi è importante per la motivazione e il mantenimento del datore del lavoro. I datori di lavoro e i potenziali datori stanno

valutando fortemente la possibilità di utilizzare la creatività. Per esempio, uno dei risultati di un sondaggio condotto tra i dirigenti di impresa nei primi anni del 2000 dimostrava che le qualità più richieste in un lavoro da parte dei collaboratori sono la creatività, la responsabilità e l'abilità a lavorare in maniera indipendente (R.B. Denhardt et.al, 2013). Si è visto che i manager che sono creativi e hanno opportunità di usare la loro creatività sul lavoro, sono meno propensi a lasciare le loro organizzazioni (Cameron M. Ford, 1995). E' stato dimostrato che l'innovazione e la creatività possono ridurre lo stress da lavoro. Aiutare le persone a diventare più innovativi e creativi **“non solo rende meno stressante l'ambiente di lavoro ma porta anche all'introduzione di procedure che aumentano la produttività e la qualità del lavoro”** (Bunce & West, 1996, p. 210).

La creatività permette alle organizzazioni pubbliche di essere più reattive e di sviluppare modi migliori di mettersi al servizio dei cittadini e di usare le risorse in modo sensato. L'opportunità di essere creativi può aiutare a motivare le persone, mantenendo attivo il loro interesse e il loro impegno nel lavoro e riducendo lo stress. Quindi la creatività non è solamente qualcosa per “i tipi creativi” o qualcosa di “immaginario” che capita quando si ha del tempo libero. E' piuttosto un elemento fondamentale del carattere organizzativo-gestionale e del raggiungimento degli obiettivi del servizio pubblico.

La creatività è più di un lampo di genio. Invece può essere vista come un processo composto da cinque fasi o gradi: (1) preparazione, (2) concentrazione, (3) incubazione, (4) illuminazione, e (5) verifica (Boone & Hollingsworth, 1990). Le caratteristiche e i contenuti di queste fasi non sono spiegati in questo documento ma si possono trovare materiali interessanti in molti studi e report.

## 4.2. Ostacoli alla creatività

Ci sono anche una serie di ostacoli o barriere alla creatività (M.A. Runco, 2014) che devono essere considerati. Rimuovere questi ostacoli può essere il primo passo per rafforzare la creatività in noi stessi e negli altri. Quelli più comuni sono i seguenti:

- Definire in modo errato il problema iniziale o in maniera insufficiente
- Giudicare troppo velocemente idee alternative espresse e idee proposte
- Fermarsi alla prima idea “accettabile”, senza considerare le alternative
- Mancanza di supporto da parte dei superiori e/o collaboratori
- Ostilità a condividere le conoscenze.

## 5. Il progetto FIERE: le abilità delle organizzazioni regionali durante il sondaggio- Riferimenti alla creatività e le relative abilità

### 5.1. Osservazioni introduttive

Secondo il piano di lavoro del progetto FIERE, è stato condotto da tutti i partner un Sondaggio sull'analisi dei bisogni delle abilità imprenditoriali degli utenti. L'obiettivo di questo sondaggio era di capire il livello di conoscenza delle abilità imprenditoriali e le attitudini dei dipendenti delle aziende e società pubbliche, private, regionali e del settore del volontariato. I partner hanno intervistato 450 persone provenienti da 223 società e aziende regionali pubbliche, private e le organizzazioni di volontariato in tutte le sei regioni partner per capire il loro livello di abilità imprenditoriali attuali e i loro bisogni per una ulteriore formazione volta a incrementare la loro produttività lavorativa in modo efficiente. Di tutte le organizzazioni intervistate, il settore pubblico era il 39%, seguito dal settore privato al 38% e la comunità e aziende al 14%, e infine un piccolo campione di organizzazioni di volontariato. Secondo il risultato a livello europeo, "l'intraprendenza", la "flessibilità" e il "pensiero analitico" sono le abilità, sia per l'organizzazione che per il dipendente, più comuni ma anche quelle in cui bisogna essere formati.

I risultati di questo sondaggio sono stati utilizzati per sviluppare un programma di formazione sulle abilità imprenditoriali volto ad incrementare la capacità dei dipendenti di comportarsi, pensare e agire in modo più imprenditoriale.

A Febbraio 2015, i partner si sono incontrati a Sofia (Bulgaria) per il 3° meeting. Durante questo incontro, basato sui risultati del sondaggio sull'analisi dei bisogni, i partner hanno definito il contenuto del corso di formazione legato all'imprenditoria e hanno discusso dei possibili modi di divulgazione in ogni paese a partire da Giugno 2015.

È stato deciso che il programma di formazione si sarebbe dovuto focalizzare su tre abilità principali, o gruppi di abilità, che direttamente o indirettamente, sono stati identificati come quelli che i partecipanti del sondaggio hanno considerato come "abilità principali". Sono stati sviluppati tre moduli di formazione, ovvero:

- **Modulo 1: Creatività e innovazione.** Il modulo 1 prende in considerazione le tre abilità principali del sondaggio (intraprendenza, flessibilità e pensiero analitico) e mira a esplorare quelle abilità dei dipendenti del settore pubblico e del volontariato attraverso lo sviluppo del pensiero innovativo e delle abilità.
- **Modulo 2: Pensiero analitico e intraprendenza.** L'obiettivo del modulo 2 è quello di aumentare il livello di pensiero analitico nei dipendenti del settore pubblico e del volontariato; inoltre il modulo includerà anche istruzioni sulla intraprendenza che è stata identificata come elemento chiave sia per l'organizzazione che per il dipendente nell'erogazione di un servizio efficiente all'utente e al cittadino.
- **Modulo 3: Flessibilità e leadership.** L'obiettivo del modulo 3 è quello di aumentare la flessibilità dei dipendenti nel settore pubblico e del volontariato. Infatti, riesaminando la letteratura sulla flessibilità, è stato notato come essa sia un'abilità spesso in linea con la leadership e viceversa e che quindi la leadership e la flessibilità si possano combinare per concentrarsi meglio su quelle abilità all'interno di un contesto in materia di atteggiamento innovativo dei dipendenti del settore pubblico e del volontariato.

## 5.2. Risultati principali del sondaggio sull'importanza della “Creatività e dell'Innovazione”

Le abilità inerenti la creatività e l'innovazione sono state considerate come “priorità” da parte degli intervistati. La frequenza delle risposte variava secondo la regione in cui veniva somministrato il sondaggio, il tipo di organizzazione in cui lavoravano gli intervistati e anche secondo le caratteristiche demografiche.

Vale la pena menzionare i seguenti risultati indicativi:

- In **Bulgaria**, le abilità relative alla creatività e l'innovazione sono considerate “importanti per svolgere un lavoro” da parte degli intervistati sia nel settore pubblico e privato delle organizzazioni prese in esame.
- In **Grecia**, molti intervistati, indipendentemente dal settore, hanno fatto riferimenti specifici all'importanza della creatività e dell'innovazione.
- In **Islanda**, tutti gli intervistati delle organizzazioni del settore privato hanno dichiarato che queste abilità sono quelle “richieste” dai datori di lavoro.
- In **Irlanda**, la maggior parte degli intervistati che lavorano nel settore pubblico o nelle organizzazioni di comunità, ha dichiarato che queste abilità sono importanti per svolgere il proprio ruolo e in cui dovrebbero essere formati. Indipendentemente dal settore queste sono considerate “abilità prioritarie”.
- In **Portogallo**, tutti gli intervistati dei settori pubblici e delle società e aziende hanno dichiarato che le abilità della creatività e dell'innovazione sono quelle richieste dai datori di lavoro.
- Idee simili sono state espresse anche dagli intervistati in **Italia**. Nel settore privato queste abilità sono “richieste dalle organizzazioni” e si avverte anche la necessità di una maggiore formazione e anche nelle organizzazioni del settore pubblico sono state espresse le stesse idee.

La presentazione più dettagliata e i risultati del sondaggio per regione e complessivo, presentati nei rispettivi rapporti sul sondaggio di FIERE.

## 6. Progetto FIERE – Sintesi delle buone pratiche selezionate

### 6.1. Osservazioni introduttive

L'obiettivo dei casi di studio di FIERE è di preparare e disseminare le buone pratiche dei casi studio. Le buone pratiche dimostrano in che modo le organizzazioni selezionate hanno implementato nei vari paesi modi "innovativi" e "imprenditoriali" per migliorare la loro performance.

Seguendo un processo di identificazione e valutazione da parte dei partner, i sette casi studio selezionati dai partner di FIERE sono:

1. Il caso studio **Austurbrú – il caso dell'unione di un'istituzione di supporto regionale nell'est dell'Islanda**.
2. Il caso di **ICY – Centro di innovazione per giovani nella città di Gotse Delchev, situata nel sud-ovest della Bulgaria**.
3. Il caso di **Libera Terra – una cooperativa sociale no profit fondata nel 2001 nell'Alto Belice Corleonese** in Sicilia, Italia.
4. Il caso di **"Improve my city": un'iniziativa del comune di Thermi, situata nella parte orientale della prefettura di Thessaloníki (Grecia)**.
5. Il caso studio dell'**unificazione dei Consigli della Contea del nord e del sud di Tipperary, Irlanda**.
6. Il caso studio **In.Cubo – Incubatore di iniziative imprenditoriali d'impresa creato da ACIBTM – l'Associazione di incubazione di tecnologia di base di Minho, Portogallo**.
7. Il caso studio dell'**ArcLabs Research & Innovation Centre' del Waterford Institute of Technology's (WIT)** come modello per supportare l'ecosistema regionale di "open innovation" in Irlanda.

I casi studio, adeguatamente organizzati, costituiranno un elemento fondamentale del programma di formazione che saranno divulgati all'interno del progetto FIERE.

Come già detto pocanzi, il programma di formazione, in cui verranno diffusi questi casi studio, prevedono tre moduli:

1. **Modulo 1: Creatività e innovazione**
2. **Modulo 2: Pensiero analitico e intraprendenza come mezzi per identificare e soddisfare i bisogni degli utenti/cittadini**
3. **Modulo 3: La leadership e la flessibilità per migliorare l'innovazione e i servizi nel settore pubblico e del volontariato.**

Sebbene i casi studio possono essere inseriti in più di un modulo di formazione, è stata fatta una selezione in modo che due casi di studio venissero inseriti in ciascun modulo. Per il **Modulo 1**, di cui abbiamo già parlato nelle sezioni precedenti, i casi più rivelanti sono **Austurbrú** e **Tipperary County Council**, in quanto dimostrano approcci creativi e innovativi per migliorare e sviluppare dei servizi nelle suddette regioni attraverso l'unione di istituzioni di supporto regionale. Le sintesi di questi due casi studio sono presentati di seguito, mentre è possibile trovare il testo integrale nel **Rapporto sui casi studio di FIERE**.

### 6.2. Sintesi sul caso studio 1: Austurbrú

Austurbrú è un'istituzione autonoma no-profit che offre servizi in diversi campi. Austurbrú è stata fondata tramite l'unione degli enti seguenti: la Rete di Conoscenza dell'Islanda Orientale, il Centro di Sviluppo dell'Islanda Orientale, l'Ufficio Turistico dell'Islanda Orientale e il Comitato Culturale dell'Islanda Orientale, e la direzione della Federazione dei Comuni dell'Islanda Orientale. Austurbrú ha avuto 32 soci fondatori e

all'inizio un consiglio d'amministrazione con 7 membri, 3 rappresentanti dei comuni dell'Islanda Orientale e 4 membri che rappresentavano i differenti campi: l'innovazione e lo sviluppo regionale, la formazione permanente (*lifelong learning*), le università e la ricerca, la cultura e il turismo. Il consiglio d'amministrazione era affiancato da un consiglio di 15 membri che lavoravano con differenti dipartimenti ed esperti all'interno dell'organizzazione.

L'obiettivo principale della fondazione di Austurbrú era la promozione della cooperazione interdisciplinare a favore delle comunità rurali nell'Islanda Orientale, costituendo allo stesso tempo un'istituzione forte che poteva collaborare direttamente con ministeri e il governo nell'implementazione di programmi regionali e altri stimoli nazionali per lo sviluppo dell'Islanda Orientale.

I lavori formali della prima fase preparatoria del progetto Austurbrú sono iniziati nel 2008 e si sono concretizzati nel maggio del 2012 con la nascita di Austurbrú. La fase preparatoria ha visto un considerevole apporto di lavoro professionale da parte di più di un comitato di direzione. Lo sviluppo del processo è stato realizzato grazie alla collaborazione di enti in parte o totalmente gestiti dai comuni, che hanno trasformato la SSA (SSA è la Federazione dei Comuni dell'Islanda Orientale) in un'istituzione formale che avrebbe fornito un'organizzazione di coordinamento alla struttura già esistente al fine di incrementare l'efficienza e ridurre i costi e che avrebbe portato infine a una fusione di strutture esistenti in un unico ente, cioè Austurbrú.

Gli obiettivi che sono stati stabiliti inizialmente somigliano più a una dichiarazione d'intenti piuttosto che a degli obiettivi ottenibili e misurabili e per questo non è facile valutare il successo del progetto. Comunque, gli obiettivi finanziari non sono stati raggiunti; infatti il costo di gestione è incrementato del 23% invece di essere ridotto come era stato annunciato.

La formazione del personale non è stato un punto prioritario dell'agenda in quanto si è ritenuto che si avrebbe posto più una struttura formale su un'attività esistente.

Tutto ciò è stato tradotto in un'organizzazione meno coerente di quello che era stato anticipato e i numerosi avvicendamenti degli amministratori delegati della Austurbrú hanno compromesso la coerenza della nuova organizzazione.

Il processo di implementazione non è stato portato avanti nel dettaglio (almeno non c'è prova di ciò) anche se molto del lavoro è stato condotto dai comitati di direzione che hanno analizzato i bisogni durante il processo di implementazione.

Il progetto non è stato capace di ridurre i costi ma sembra che abbia fornito i servizi che erano stati preventivati, anche se la mancanza degli obiettivi misurabili all'inizio e uno studio di paragone in seguito ci impediscono di emettere un giudizio.

La fusione di enti esistenti in uno solo non ha portato a ciò che era stato pianificato e Austurbrú ses ha adesso un nuovo assetto organizzativo e una nuova gestione che sono stati ideati per incrementare il suo status, il cui processo è ancora in corso e quindi è ancora difficile da dire se funzionerà. Ciò che ha portato al fallimento del progetto è stata la mancanza di formazione del personale, che era stato pensato per portare avanti il progetto, e una mancanza di senso di solidarietà all'interno di Austurbrú ses tra i membri del consiglio di amministrazione, gli stakeholder e gli impiegati.

Come è stato già detto pocanzi è mancata la formazione del personale addetto a implementare il nuovo ordine. Un coinvolgimento più ampio del personale e del nuovo amministratore delegato dal primo momento avrebbe assicurato un maggiore successo al progetto.

Da questo progetto si è appreso che una visione comune tra i proprietari/stakeholder e i dipendenti è fondamentale in quanto è ciò che conduce al successo del progetto stesso. Anche se l'analisi e la

preparazione degli stakeholder all'inizio è stata esauriente, la mancanza di una formazione del personale e il coinvolgimento sin dall'inizio su tutto il processo ha causato effetti negativi all'intero progetto.

Ci sono state fasi innovative nel processo, nel senso che si è cercato di portare enti diversi in una più grande organizzazione che sarebbe stata d'aiuto alla comunità in modo più efficiente rispetto a delle piccole organizzazioni individuali.

Austurbrú ses è un progetto interessante per il progetto FIERE a prescindere dal suo fallimento. Il progetto sottolinea l'importanza di coinvolgere i dipendenti nel processo di cambiamento in modo che questo possa essere realizzato. I progetti ambiziosi non potrebbero essere realizzati se non con l'impegno delle persone che hanno l'intenzione di portarli avanti.

### 6.3. Sintesi del caso di studio 2: L'unificazione dei consigli della contea del nord e del sud di Tipperary

Questo caso studio esamina l'unificazione dei precedenti consigli della contea del nord e del sud di Tipperary in un solo consiglio della contea di Tipperary che è avvenuta nel giugno 2014. Questo caso è stato ottenuto da una revisione più dettagliata che è stata condotta nella seconda metà del 2014 dall'istituto della pubblica amministrazione<sup>1</sup> su richiesta dell'amministrazione del nuovo consiglio di contea.

La contea di Tipperary, la più grande contea dell'Irlanda, conta una popolazione di 158.754 e copre un'area di 4.282 km<sup>2</sup>. Tipperary è stata amministrata da due governi locali distinti fin dal 1898, anno in cui la contea è stata divisa in due da parte del gran giurì, costituito dal parlamento inglese, che allora ha amministrato l'isola dell'Irlanda.

Nel luglio 2011 il governo irlandese ha annunciato la creazione di un unico consiglio di contea a Tipperary, in vigore a seguito delle elezioni del governo locale nel 2014, che ha rimpiazzato gli esistenti consigli di contea del nord e del sud di Tipperary. L'unificazione ha rappresentato una parte di una più ampia proposta di riforma del governo locale.

L'obiettivo generale del progetto di unificazione era quello di arrivare all'unificazione in modo efficace e rispettando le tempistiche, mantenendo così la consegna dei servizi all'interno della contea e massimizzando le risorse impiegate e i risparmi.

Il processo di gestione, messo in pratica per avviare il progetto di unificazione, ha utilizzato le risorse esistenti dei consigli distribuendo al meglio gli input per il completamento delle attività. L'unificazione è stata condotta da una gestione congiunta di una squadra dei due diversi consigli.

L'unificazione è stata costituita anche da un team di supporto al progetto che ha aiutato l'implementazione del gruppo e ha coordinato le azioni intraprese dall'altra squadra. Il team di supporto comprendeva anche un coordinatore di progetto in qualità di direttore, incaricato di lavorare sul progetto a tempo pieno, i due manager delle risorse umane e due staff senior dei servizi aziendali. I sottogruppi dell'amministrazione erano costituiti in base ad altre funzioni base (es. IT, finanza, strade) in modo da sviluppare temi come l'unione della polizia, le procedure e i protocolli.

Il governo ha annunciato maggiori riforme a livello locale a ottobre 2012. Di conseguenza, il progetto di unificazione è diventato molto più grande e complesso. Mentre in precedenza erano state coinvolte due

---

<sup>1</sup> [www.ipa.ie](http://www.ipa.ie)

autorità locali e c'era stata la costituzione di un comitato di documentazione, adesso sono coinvolti anche sette comitati urbani della contea che si sono sciolti e sono stati incorporati nello staff e nelle funzioni del nuovo comitato.

Il progetto si è svolto in due fasi interconnesse: (1) una fase di pianificazione e (2) una fase di implementazione. La fase di pianificazione è durata da luglio 2011 fino all'approvazione del ministero nel luglio 2012 che ha dato inizio al piano di implementazione. Il piano ha descritto l'approccio che doveva essere intrapreso nella consegna dei risultati previsti dal governo. L'obiettivo del gruppo di implementazione era quello di produrre un piano di implementazione esauriente che fornisse tutti gli step richiesti per assicurare che la fusione procedesse in modo adeguato.

La fase di implementazione è durata fino alla fusione ufficiale del 3 giugno 2014. Questa fase comprendeva un focus sull'unificazione dei sistemi e delle procedure. In generale, c'erano 128 mini 'progetti' che prevedevano l'integrazione dei maggiori sistemi come il libro-paga, la gestione finanziaria e la pianificazione fino ai procedimenti minori come la multa in divieto di sosta. L'approccio adottato era che un project team si occupasse e avesse la responsabilità del sistema o delle procedure.

Gli aspetti innovativi del progetto includevano anche un nuovo modello di servizio per la consegna dei servizi; l'introduzione di sportelli per il servizio clienti; lo sviluppo di un nuovo sito web rivolto al pubblico; risparmio di energia/riduzione di emissioni di carbonio negli edifici; e una pianificazione della gestione dei rischi.

Viste le dimensioni del progetto, il numero degli stakeholder coinvolti e le ampie sfide che sono risultate dalla riforma dell'intero servizio pubblico, l'unificazione può ritenersi concretizzata in modo soddisfacente. L'unificazione amministrativa, legale, finanziaria e politica è stata raggiunta in tempo ed è rientrata nel budget. Si mirava a risparmiare 6,1 milioni di euro all'anno a lungo termine. Fino a Febbraio 2015, i risparmi hanno già superato i 3 milioni. I costi dell'unificazione come le spese una tantum relative all'armonizzazione dell'IT, i miglioramenti degli uffici e il logo della società ammontavano a 1,7 milioni di euro, che sono stati comunque più bassi rispetto a ciò che era stato anticipato.

La comunicazione con gli stakeholder – staff, rappresentanti eletti, sindacati e altre organizzazioni locali – hanno rappresentato un aspetto importante dell'unificazione.

L'inclusione sociale è stata una priorità significativa che è stata presente durante tutta l'unificazione dei due consigli. Le comunità più emarginate e gli emarginati all'interno delle comunità, adesso hanno l'opportunità di partecipare attivamente alle decisioni locali e di influenzare e cambiare le decisioni locali attraverso nuove strutture sviluppate all'interno del processo di fusione.

La fase di consolidamento ha compreso il periodo a partire dall'unificazione legale (Giugno 2014). In questa fase ci si è concentrati ad andare oltre l'unificazione tecnica per ricostruire anche una nuova cultura organizzativa. Rimuovere le divisioni e sviluppare una nuova cultura su una comprensione condivisa degli obiettivi della nuova organizzazione è fondamentale per qualsiasi fusione. Il primo step in questo processo è stato lo sviluppo di un nuovo piano aziendale per il periodo 2015-2019, che raffigura una visione chiara dell'intera contea.

L'unificazione di due grandi autorità locali non era mai avvenuta in Irlanda prima del 2014. L'insegnamento di questa esperienza ha dato una chiave di lettura nuova per tutte le organizzazioni di altri servizi pubblici impegnate in simili riorganizzazioni in Irlanda e all'interno dell'UE.

**PROGRAMMA  
FORMAZIONE  
PILOTA**



**Institute for Postgraduate  
Studies at UNWE**

**MODULO DI FORMAZIONE N. 2**

***Il pensiero analitico e  
l'intraprendenza come mezzi per  
identificare e soddisfare i bisogni  
dell'utente/cittadino***

***Prof. Assoc. Todor Todorov***

***Prof. Assoc. Ivan Stoychev***

***Prof. Assoc. Marcho Markov***

***Dr. Ralitza Kuzeva***

## 1. Il concetto del Pensiero analitico e dell'Intraprendenza

La presente sezione contiene una breve revisione letteraria sui concetti principali delle abilità su cui si focalizza il modulo di formazione n.2, chiamato *pensiero analitico* e *intraprendenza*. L'obiettivo è di migliorare il livello di pensiero analitico dei dipendenti all'interno del settore pubblico e del volontariato, considerando l'istruzione sull'intraprendenza come elemento chiave sia per l'organizzazione sia per il dipendente per fornire un servizio più efficiente agli utenti e ai cittadini.

### 1.1. Il pensiero analitico

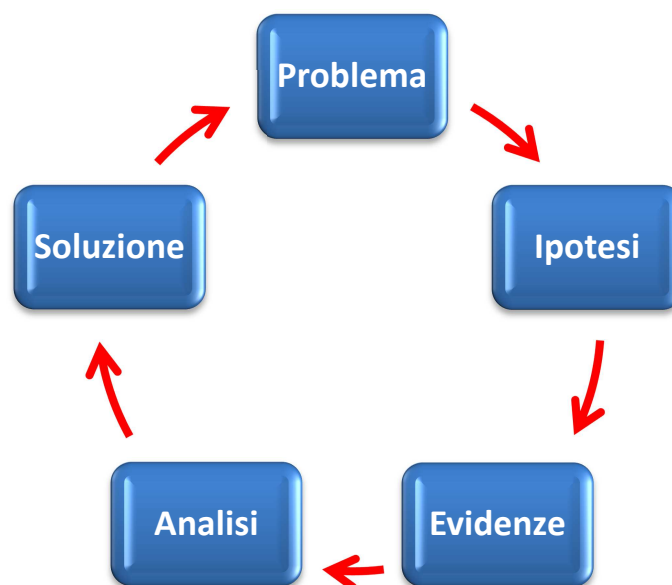
*Il pensiero analitico*, spesso chiamato anche pensiero "critico", può essere definito come il processo di determinazione dell'autenticità, della precisione e del valore di qualcosa; caratterizzato dall'abilità di cercare ragioni e alternative, percepire la situazione totale e il cambiamento della propria visione basata su prove (Wegerif, 2002). Il pensiero analitico dà l'abilità di risolvere i problemi velocemente e in modo efficace. Include anche un approccio metodologico *passo dopo passo* che porta le persone a scomporre problemi complessi in elementi singoli e gestibili che portano alla risoluzione dei problemi stessi.

Gli educatori sono da qualche tempo consapevoli dell'importanza delle abilità del pensiero analitico/critico come un risultato dell'apprendimento dello studente. Più recentemente questo tipo di abilità è stato identificato come uno degli apprendimenti e un'abilità innovativa necessaria per preparare gli studenti all'istruzione secondaria superiore e al lavoro. Inoltre, il pensiero analitico/critico è evidenziato come un'abilità trasversale di tutte le discipline essenziale per l'università e per il lavoro (Lai, 2011). Nonostante sia stata riconosciuta la sua importanza, bisogna notare una mancanza di consenso che riguarda la definizione di pensiero analitico/ critico.

La letteratura riguardo al pensiero critico affonda le sue radici in due discipline accademiche principali: la filosofia e la psicologia (Lewis & Smith, 1993). Sternberg (1986) ha evidenziato anche un terzo filone del pensiero critico all'interno del settore dell'educazione, che è di speciale interesse per noi alla luce degli obiettivi prefissati dal progetto FIERE. Coloro che lavorano nel campo dell'educazione hanno partecipato attivamente alle discussioni sul pensiero critico. Benjamin Bloom e i suoi collaboratori sono stati inclusi in questa categoria. La tassonomia delle abilità nell'elaborazione delle informazioni (1956) è uno delle fonti più citate dai professionisti dell'educazione quando si tratta di insegnare e valutare le abilità di riflessione più elevate. La tassonomia di Bloom è di tipo gerarchico, con la "comprensione" in basso e la "valutazione" in alto. I tre livelli più alti (analisi, sintesi e valutazione) sono citati spesso per rappresentare il pensiero critico (Kennedy et al., 1991). Il vantaggio dell'approccio educativo è che si basa su anni di esperienza in classe e sulle osservazioni dell'apprendimento dello studente, che differisce sia dalle tradizioni filosofiche che da quelle psicologiche (Sternberg, 1986).

## 1.2. Suggerimenti pratici su come pensare analiticamente

Il pensiero analitico segue l'approccio scientifico per risolvere i problemi secondo un processo che può essere suddiviso nelle seguenti fasi:



### **Fase 1: Definire il problema**

Un problema è una situazione che è giudicata come qualcosa che ha bisogno di essere corretto – esso implica che uno stato di “completezza” non esiste. È importante assicurarsi di risolvere il problema giusto. – esso potrebbe essere non quello presentato dall’utente. I concetti fondamentali nella definizione del problema che dovrebbero essere presi in considerazione sono i seguenti:

- La maggior parte dei problemi sono stati identificati inizialmente dall’utente.
- Definire il problema in modo chiaro migliora l’attenzione - conduce al processo analitico.
- Riuscire a definire un problema in modo chiaro è spesso una scoperta guidata - partendo da una definizione concettuale e attraverso un’analisi (le cause di fondo, l’analisi dell’impatto, ecc.) si ridisegna e ridefinisce il problema seguendo i punti critici.

### **Fase 2: Formulare un’ ipotesi**

L’ipotesi è un tentativo di spiegazione ad una determinata osservazione che può essere testata (es. approvata o smentita) da ulteriori indagini. Per formulare l’ipotesi si dovrebbe cominciare dalla fine, comprendendo la soluzione del problema, p. es. “ipotizzando”. Questo aiuta anche a costruire un modo per affrontare il problema. I concetti che stanno alla base della formulazione delle ipotesi più importanti sono:

- Le ipotesi possono essere espresse come possibili cause di fondo del problema.
- Scomporre il problema in elementi chiave (cause di fondo) può aiutare a formulare delle ipotesi.

### **Fase 3: Raccogliere i dati/evidenze**

In questa fase si raccolgono le informazioni più significative (dimostrato - non falso) che sono qualitative (pareri di esperti) o quantitative (indicatori misurabili) per le proprie scelte. La raccolta dei dati importanti è una tappa principale nel supportare le analisi richieste per testare, approvare o meno le ipotesi. I concetti di base che dovrebbero essere presi in considerazione sono i seguenti:

- Sapere dove cercare).
- Sapere in che modo si filtra l'informazione.
- Sapere in che modo si verificano le cose che sono successe in passato.
- Sapere in che modo mettere in pratica le cose che sono in relazione a ciò che si sta cercando di risolvere.

#### **Fase 4: Svolgere l'analisi**

Questo è un processo consapevole di scomposizione di un problema attraverso la messa in atto di conoscenze e diverse tecniche analitiche. L'analisi dei fatti richiede di approvare o smentire le ipotesi, mentre si fornisce una spiegazione degli argomenti e dei fatti che stanno dietro il problema. I concetti di base durante lo svolgimento dell'analisi sono:

- È meglio trascorrere più tempo ad analizzare i dati e le informazioni piuttosto che nel raccoglierli. L'obiettivo è di trovare le idee che confermano o negano velocemente un'ipotesi.
- L'analisi delle cause di fondo, lo *storyboarding* (visualizzazione grafica) e l'analisi del campo di forza sono alcune tecniche analitiche che possono essere applicate.

#### **Stage 5: Sviluppare una soluzione**

Le soluzioni sono le raccomandazioni finali presentate agli utenti e basate sui risultati delle prove d'ipotesi. Le soluzioni sono quelle che gli utenti stanno cercando di ottenere. I concetti che stanno alla base dello sviluppo di una soluzione che si dovrebbe tenere in conto sono le seguenti:

- È importante assicurarsi che la soluzione risponde alle necessità dell'utente– le soluzioni sono inutili se non possono essere implementate.
- Portare un esempio concreto verso una soluzione è un modo efficace per testare l'efficacia e la sostenibilità della soluzione.

### **SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE IL PENSIERO ANALITICO**

Essere capace di pensare in modo analitico è una delle più importanti abilità che un adulto possa avere e come altre abilità è sorprendentemente facile da imparare. Qui sotto si possono trovare una serie di suggerimenti che possono essere usati per diventare pensatori analitici e per capire meglio concetti importanti, discussioni e dibattiti.

#### **• Uso di esperimenti di pensiero per esaminare dei concetti**

Gli esperimenti di pensiero sono strumenti logici che servono ad esaminare una situazione o un argomento. Mentre alcuni esperimenti di pensiero stimolano le persone ad arrivare a una conclusione, altre sono volte a indovinarla e sono impossibili da "risolvere" nella loro interezza.

Gli esperimenti di pensiero vanno dal filosofico al pratico. Un esempio di esperimento di pensiero è di ipotizzare il modo in cui si potrebbe reagire in una certa situazione con opzioni e risultati limitati.

- **Evitare la dipendenza dei ragionamenti inversi**

Il ragionamento inverso usa l'opposto di un'affermazione vera per rispondere a una domanda o a una situazione ipotetica. Per esempio, un'affermazione iniziale potrebbe essere: *“Se aggiungi sale al cibo, il gusto del cibo cambierà.”*

Questa affermazione è completamente logica e corretta. Dopo tutto, se si aggiunge il sale a un cibo, il gusto cambia. In ogni caso, l'affermazione inversa sarebbe- *“Se non aggiungi sale al cibo il suo gusto non cambierà.”* – non è logico né corretto.

Questo succede perché ci sono molti modi per cambiare il gusto di un cibo. Aggiungendo dello zucchero, per esempio, potresti cambiarne il sapore. Il ragionamento inverso può essere uno strumento logico efficace in alcune situazioni, ma è un errore logico pericoloso quando ci si basa su questo.

Le affermazioni inverse sono un solo tipo di errore logico. Gli altri includono discussioni in cui un certo risultato è vero e non può essere confutato e ritenuto come conclusione a un argomento prima di averlo spiegato.

- **Verificare i fatti usando diverse fonti**

I fatti, le cifre e le statistiche possono essere manipolate e modificate per mostrare qualsiasi opinione o tendenza. Dagli errori di selezione, per prendere in considerazione la manipolazione, agli svariati modi in cui i fatti possono essere trasformati si rende essenziale la verifica accurata.

Uno degli aspetti più importanti del pensiero analitico è quello di essere in grado di scomporre il modo in cui i fatti e le cifre sono stati raccolti. Dai sondaggi ai grafici basati sui dati ufficiali, molti numeri non sono così corretti come potevano apparire inizialmente.

Per esempio, un sondaggio su un problema sociale controverso può essere facilmente orientato in una direzione o un'altra se si scelgono persone di parte. Un sondaggio sulla domanda *“Si dovrebbero costruire piste ciclabili in tutte le strade?”* porterebbe a diverse risposte se ad esempio si tratta di persone che usano la bicicletta o se si tratta di automobilisti.

Quando le persone affrontano un argomento che è legato a fatti o a dati, dovrebbero guardare alla fonte di queste statistiche e il modo in cui sono state raccolte. Un elemento importante può essere riscontrato nella raccolta dei dati o nelle domande usate per intervistare le persone che mostrano faziosità o abbindolamenti.

- **Discutere le idee per migliorare la propria idea**

Se le persone pensano che le loro idee sono blindate essi dovrebbero valutare la forza della loro idea discutendo con altri che hanno punti di vista opposti. Esporre le proprie opinioni e idee a chi ne ha di opposte è il modo migliore per individuare difetti nella propria logica di idee .

Quando le persone studiano un argomento in profondità e hanno un proprio punto di vista, è facile ignorare la prova che dimostra il contrario di quello che si pensa. Anche con uno studio attento, è difficile capire entrambi le parti di un'idea se le persone capiscono solo la loro idea.

E' utile essere aperti a nuove informazioni, interessarsi alle statistiche e avere prove convincenti nei confronti di un'altra idea discutendo in modo regolare con altre persone che hanno opinioni contrarie. Non sarà facile, ma è il modo giusto per pensare logicamente e per riconoscere gli errori analitici.

### 1.3. L'intraprendenza

L'intraprendenza imprenditoriale si riferisce all'abilità di autoregolarsi e orientare il proprio comportamento in modo tale da gestire con successo difficoltà, stress e sfide (Meichenbaum, 1977). L'intraprendenza imprenditoriale comprende tre competenze generiche – cognitive, affettive e spirito d'iniziativa (Kanungo & Misra, 1992). Queste competenze fanno riferimento alle capacità intellettive che aiutano in un processo positivo di adattamento alle difficoltà poste dall'ambiente esterno. L'atteggiamento imprenditoriale è una costellazione di funzioni, attività e azioni coinvolte nella percezione di opportunità e nella creazione di organizzazioni. L'atteggiamento imprenditoriale è una funzione dell'intraprendenza imprenditoriale. Sasi e Sendil (2000) affermano che, assumendo che l'intraprendenza imprenditoriale influenza l'atteggiamento imprenditoriale, il potere predittivo può essere potenziato. Essere intraprendenti è la chiave per diventare un imprenditore di successo. L'intraprendenza offre al campo dell'imprenditoria una struttura complessa che unisce non solo l'uso creativo delle risorse finanziarie, ma anche diverse risorse non finanziarie che guidano la sopravvivenza e la performance dell'impresa. L'intraprendenza include innovazione, iniziativa, creatività, dedizione, idee e ottimismo. Min (1999) include creatività, lungimiranza, ottimismo e innovazione tra i primi dieci attributi che gli imprenditori condividono. Anche Gartner (1990) e Saayman et al. (2008) supportano l'importanza dell'innovazione nell'imprenditoria. Drucker (2002) sostiene che tutti gli imprenditori che ha incontrato possiedono 'un impegno per la pratica sistematica dell'innovazione'. Levitt (2002) sostiene che la creatività può essere 'più un peso che una risorsa (*more of a millstone than a milestone*)' a causa della mancanza di persone creative nel mondo degli affari. Secondo Russell e Faulkner (2004), è attraverso momenti di conflitto che gli imprenditori diventano spesso intraprendenti individuando opportunità nell'ambiente e usando la loro creatività per innovare. Quindi, tutti i risultati suggeriscono l'intraprendenza come un attributo chiave per un imprenditore.

### 1.4. Suggerimenti pratici su come essere intraprendenti

La vita reale non sempre ci fornisce soluzioni ai problemi e alle situazioni che ci si presentano. Se ti trovi in una situazione difficile, a volte devi usare ciò che hai, insieme a un po' di creatività e ingegno, per superarla. Qui vengono dati alcuni suggerimenti generali.

**Sii preparato.** Non puoi prevedere tutto, ma puoi prevedere molte cose, e più riesci a preparare prima, più risorse avrai quando ti troverai ad affrontare un problema. Trova anche modi per ridurre i problemi futuri, se puoi. Prevenire è meglio che curare.

**Valuta la situazione.** Quando ti trovi davanti a una situazione difficile, cerca di chiarire e definire il problema nel miglior modo possibile. Cercare una soluzione al problema è meglio che preoccuparsi. Questo si può imparare allenando la mente ogni volta che cominci a preoccuparti.

**Valuta ciò che hai a disposizione.** Essere intraprendenti significa, soprattutto, un uso intelligente e creativo delle risorse. Non dimenticare: le risorse non sono solo oggetti. Hai accesso, o potresti ottenere, alcune di queste: persone, comunicazioni, informazioni, soldi, tempo?

**Procedi a ritroso.** Fai un bilancio di ciò che hai a disposizione, poi considera come puoi usarlo per risolvere il problema.

**Infrangi le regole.** Usa le cose in modi non convenzionali o sfida il sapere e le norme sociali convenzionali, se è di aiuto. Sii pronto a prenderti la responsabilità, raddrizzare gli errori, o spiegarti se oltrepassi i tuoi limiti.

**Sii creativo.** Pensa a possibilità non convenzionali, oltre a quelle ovvie o pratiche. Potresti trovare ispirazione per una possibile soluzione in una di esse.

**Sperimenta.** Tentativi ed errori potrebbero richiedere un po', ma se non hai esperienza in una particolare situazione, è un buon modo per cominciare. Almeno imparerai cosa non funziona.

**Usa la situazione a tuo vantaggio, se puoi.** Se hai perso un'opportunità, cerca di impegnarti in qualcosa di significativo fin quando un'opportunità simile ti si presenta.

**Improvvisa.** Non chiuderti nel pensiero che solo una soluzione permanente funzionerà. Usa ciò che hai tra le mani per arrivare a una soluzione temporanea.

**Sii opportunista.** Se ti si presenta un'opportunità, fai del tuo meglio per coglierla. Non pensarci troppo.

**Agisci velocemente.** Spesso una soluzione efficace dipende da una risposta rapida. Sii risoluto, e una volta che hai preso una decisione, non analizzarla troppo, agisci.

**Impara dai tuoi errori.** Se hai dovuto fare fatica per correggere un errore, adotta misure per fare in modo che non succeda di nuovo. Se hai provato qualcosa che non ha funzionato, prova in una maniera diversa la volta successiva.

**Sii tenace.** Se vai via prima che il problema si risolva, allora non hai risolto nulla. Prova di nuovo, in una dozzina o cento modi diversi, se è necessario. Non arrenderti. Non considerare un fallimento non aver avuto successo immediatamente – consideralo come esercizio. Vedi il lato positivo in ogni situazione.

## 2. L'importanza delle abilità identificate per le organizzazioni regionali

Il sondaggio FIERE sull'analisi dei bisogni delle abilità è stato usato per supportare lo sviluppo di un programma di formazione sulle abilità imprenditoriali che sarà condotto in ogni paese partecipante a FIERE durante il 2015. Più in particolare, i risultati del sondaggio sono serviti ad identificare le abilità chiave alla base dei diversi moduli formativi, ossia:

- Module 1: *Creatività e Innovazione*;
- Module 2: *Pensiero analitico e Intraprendenza*;
- Module 3: *Leadership e Flessibilità*.

### 2.1. I risultati principali del sondaggio

I risultati chiave del sondaggio FIERE sull'analisi dei bisogni delle abilità, che possono essere identificati per supportare, sia direttamente sia indirettamente, l'importanza delle abilità di *pensiero analitico* e *intraprendenza* per lo sviluppo all'interno delle organizzazioni al fine di incoraggiare la crescita delle loro regioni in modo innovativo e imprenditoriale, sono i seguenti:

#### **Bulgaria**

- In termini di competenze richieste dalle organizzazioni, gli uomini hanno considerato l'intraprendenza, la flessibilità e la capacità di portare i risultati al massimo, mentre le donne hanno posto l'enfasi sulla flessibilità e il pensiero analitico.
- Gli uomini nell'ambito del volontariato hanno scelto il project management e l'intraprendenza come le due abilità più importanti.

#### **Grecia**

- Tra le abilità richieste dalle organizzazioni rispondenti, il pensiero analitico e la proattività sono state molto apprezzate.
- Rispetto a ruolo e prestazione professionale, le due abilità più importanti sono il pensiero analitico e la proattività.

#### **Islanda**

- In termini di abilità richieste dalle organizzazioni, agli intervistati del settore pubblico è richiesta intraprendenza e flessibilità.
- In generale, vi è stato consenso tra tutti i rispondenti (sia donne sia uomini) che l'intraprendenza è tra le abilità maggiormente considerate.

#### **Irlanda**

- Sia donne che uomini delle organizzazioni pubbliche hanno concordato che l'intraprendenza è l'abilità più importante richiesta dalle organizzazioni. Inoltre, soltanto le donne hanno concordato che essere analitici è molto importante.
- In generale, vi è stato consenso tra tutti i rispondenti (sia donne che uomini) che le seguenti abilità sono quelle maggiormente considerate: project management, intraprendenza dei dipendenti, problem solving e proattività.

#### **Italia**

- Secondo tutti i rispondenti, innovazione/creatività e intraprendenza dei dipendenti sono considerate le abilità più importanti nelle rispettive organizzazioni di appartenenza.

- Per gli uomini intervistati nel settore pubblico, le abilità più importanti su cui i dipendenti dovrebbero essere formati sono: leadership, intraprendenza, orientamento all'obiettivo e *problem solving*.
- Nei ruoli attuali che hanno nelle loro organizzazioni, la maggior parte dei rispondenti ha sostenuto che bisogna essere appassionati del proprio lavoro, flessibili, proattivi, analitici e *decision maker*.

### **Portogallo**

- In generale, le abilità più importanti per i rispondenti sono intraprendenza e flessibilità.

Per informazioni più dettagliate sui risultati dei rispettivi sondaggi condotti da ciascun partner FIERE nella propria regione, relazioni nazionali individuali complete sono disponibili sul sito FIERE<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.fiereproject.eu/index.php/reports/>

### 3. Contributi del progetto FIERE – esempi di buone prassi

Questa sezione presenta una sintesi sui casi studio che sono maggiormente rilevanti per il rispettivo modulo di formazione in corso e le abilità su cui si concentra, ossia *pensiero analitico* e *intraprendenza*.

I casi studio identificati e sviluppati dai partner del progetto per essere utilizzati per gli scopi del Modulo Didattico 2 ‘Pensiero analitico e Intraprendenza’, come modi per identificare e soddisfare i bisogni del consumatore/cittadino, sono i seguenti:

- Il caso studio **“Improve my city”** (proposto da Allweb, Grecia).
- Il caso studio **ArcLabs Research & Innovation Centre: Creating an Ecosystem of Open Innovation** (proposto da WIT, Irlanda).

#### 3.1. Sintesi sul caso studio 1: “Improve my city”

La buona pratica “Improve my city” (“Migliora la mia città”) si riferisce a un’iniziativa “innovativa e imprenditoriale” sviluppata e implementata dal comune di Thermi, situato nella parte orientale della prefettura di Thessaloniki (regione della Macedonia centrale); a una distanza di circa 15 km dalla città metropolitana di Thessaloniki. Il comune di Thermi si compone di 14 comunità locali e occupa un’area di circa 386 km<sup>2</sup>.

Il servizio di “Improve my city” porta i cittadini del comune di Thermi a esaminare i problemi locali esistenti e/o che si stanno verificando come per esempio le buche nell’asfalto, lo scarico illegale dei rifiuti, la mancanza di illuminazione stradale, lo stato dei marciapiedi, e l’affissione abusiva di cartelloni pubblicitari. Le tematiche sollevate sono visibili sulla mappa della città. Gli utenti possono aggiungere foto e commenti. Inoltre, possono anche suggerire soluzioni per migliorare l’ambiente del loro quartiere.

I “problemi” che il comune deve affrontare, sono causati da fattori abbastanza seri, che sono:

- Scarsa comunicazione fra i cittadini;
- Sentimenti negativi nei confronti del comune;
- Continui problemi e deterioramento dell’ambiente locale.

È stato realizzato un Piano organizzato di azioni programmate, basate principalmente sulla creatività dello staff del comune e l’uso della tecnologia, con l’intento di migliorare la situazione e di rimediare ai “problemi”. In sostanza, la principale soluzione “innovativa” che è stata ideata e implementata è stata la creazione di un data-base interattivo in cui sono stati inseriti i problemi dei cittadini, le azioni intraprese dal comune e i feedback in tempo reale ai cittadini.

In generale, il processo d’implementazione è stato molto apprezzato! Dal 2011, quando il nuovo servizio ha cominciato a essere operativo, sono arrivati più di 1000 segnalazioni da parte dei cittadini e i problemi, nella maggior parte dei casi, sono stati risolti in modo soddisfacente.

Il software è stato ampiamente pubblicizzato, le autorità locali del paese, così come altre organizzazioni europee e non, hanno contattato il comune richiedendo un’adozione del sistema.

I problemi che si sono dovuti affrontare hanno riguardato la “resistenza al cambiamento” inaspettata e incomprensibile da parte dello staff interno, attribuita principalmente alla riluttanza da parte di alcuni operatori a impegnarsi in altri compiti che non avevano mai fatto. Dall’altro lato, il principale motivo che ha

portato alcuni ostacoli è stata la “volontà politica” dimostrata dal sindaco del comune a procedere e a implementare il progetto “Improve my City”.

È da sottolineare comunque che la disponibilità di finanziamenti della Commissione Europea per il progetto e l’elemento della trasferibilità transnazionale di competenze e assistenze tecniche, sono stati fattori molto importanti che hanno limitato i rischi e gli impedimenti. La “volontà politica”, di per sé, sarebbe potuta non essere sufficiente, se le scarse risorse fossero state utilizzate in un altro modo. Commenti simili possono essere fatti anche riguardo alle tempistiche adottate complessivamente per il progetto.

### 3.2 Sintesi sul caso studio WIT: ArcLabs Research & Innovation Centre: Creare un ecosistema di Open Innovation (Irlanda)

Il caso studio di ArcLabs Research & Innovation Centre ha analizzato il ruolo chiave che gli individui hanno avuto nella creazione di ArcLabs Research & Innovation Centre e il loro progresso per diventare un ecosistema di open innovation. Il concetto fondamentale di innovazione nel modello ArcLabs è la dinamica creata dall’ubicazione degli accademici e dei ricercatori all’interno del Telecommunication Software Systems Group (TSSG), il Centre for Enterprise Development and Regional Economy (CEDRE), ingegneri (in TSSG) e imprenditori (in CEDRE) e startup del centro di incubazione di imprese.

Lo scopo di questo caso studio è quello di illustrare come gli individui con una visione favorevole e focalizzata sullo sviluppo dell’economia della regione possano incoraggiare lo sviluppo economico migliorando la ricerca e la capacità innovativa di una regione.

L’obiettivo dell’ArcLabs Research & Innovation Centre è quello di fornire agli imprenditori (con un potenziale di crescita alto) e ad imprese che si trovano in fase di start-up il supporto richiesto per raggiungere il successo nei mercati nazionali e internazionali. ArcLabs mira ad accelerare la crescita aziendale fornendo servizi di consulenza aziendale, monitoraggio e accesso alle risorse di Ricerca e Sviluppo dell’Istituto di Tecnologia di Waterford. Il WIT (sigla dell’istituto in inglese) ha sviluppato un modello di successo per la ricerca di localizzazione, l’incubazione di impresa e la formazione imprenditoriale attraverso il modello ArcLabs. La chiave di questo approccio è di consentire il movimento di capitale umano tra i tre precedenti elementi, dato che la ricerca genera il know-how e la proprietà intellettuale, e aiuta le imprese che si trovano nella fase iniziale a sviluppare la loro tecnologia. L’incubazione di impresa fornisce la struttura fisica e servizi di consulenza per “spin-out”, “spin-in”<sup>3</sup> e per imprenditori. I programmi di sviluppo mirati all’imprenditoria fornito in ArcLabs sono una pipeline di imprese che sono interessati all’accesso alla ricerca utilizzando i servizi dell’incubazione di impresa.

Creare un ambiente di questo tipo richiede molto tempo, dedizione e lungimiranza. Il modello ArcLabs fornisce un piano d’azione per regioni piccole e poco sviluppate su come si possono costruire sistemi di open innovation, su come sviluppare i diversi settori delle regioni, e su come supportare lo sviluppo economico regionale (O’Gorman and Donnelly, 2014). ArcLabs Research & Innovation Centre, fin dalla sua creazione nel 1996 ha garantito vasti livelli di finanziamenti a livello nazionale ed europeo per la ricerca

---

<sup>3</sup> “Spin-in” e “spin-out” sono delle imprese start-up che cercano di sfruttare economicamente nuove tecnologie. Un’impresa “spin-out” utilizza economicamente i diritti di proprietà per una nuova tecnologia sviluppata durante l’impiego in una più grande struttura (spesso un’università/istituto di ricerca). Mentre in uno “spin-out” il diritto di proprietà per la nuova tecnologia rimane con l’università/l’istituto di ricerca, in uno “spin-in” la licenza del diritto di proprietà è concessa a un’impresa esterna.

fondamentale e applicata e la pubblicizzazione della ricerca. Il modello ArcLabs ha creato circa 10 imprese “spin-out” e 4 “spin-in”, e ha sviluppato un network internazionale e molto vasto nel mondo.



# **PROGRAMMA FORMAZIONE PILOTA**



Waterford Institute of Technology  
INSTITIÚID TEICNEOLAÍOCHTA PHORT LÁIRGE

**Waterford  
Institute  
of Technology**

## **MODULO DIDATTICO No. 3**

***Leadership e resilienza al fine di  
migliorare l'innovazione e offrire un  
servizio più efficiente nel settore  
pubblico, privato e nel terzo settore***

***Prof. Bill O' Gorman***

***Dr. Valerie Brett***

## 1. I concetti di Leadership e Resilienza

Lo scopo di questa sezione è fornire una breve rassegna della letteratura per il modulo “Leadership e resilienza al fine di migliorare l'innovazione e offrire un servizio più efficiente nel settore pubblico, privato e nel terzo settore”. Questa rassegna esaminerà la letteratura di supporto nei settori chiave della resilienza e della leadership, e leadership come forma di resilienza.

La resilienza è spesso descritta come la capacità di “confrontarsi con esperienze stressanti e affrontarle in modo efficace” (Holahan, Moos e Schaefer, 1996, p 33.). La resilienza è spesso definita come un atteggiamento a lungo termine dato che non si può essere resilienti oggi e non esserlo domani visto che la resilienza si riferisce alla capacità di un individuo di progredire nei momenti di difficoltà (Patterson, 2001). Inoltre, la resilienza è spesso considerata l'abilità di un individuo a “far fronte con successo a cambiamenti significativi, avversità o rischi” (Conrad, 2002, p37). Tuttavia, la resilienza è più che semplicemente “affrontare” situazioni sfortunate dato che si può riferire alla capacità di crescere e adattarsi (Richardson, 2002) e di convertire sfide in opportunità (Lengnick-Hall and Beck, 2003).

La resilienza è spesso usata per descrivere la capacità di un'organizzazione di far fronte, gestire e imparare dai periodi di difficoltà e l'aspetto dell'apprendimento è fondamentale; ciò è di particolare importanza per le organizzazioni coinvolte nella creazione e gestione di conoscenza (Stewart e O' Donnell, 2007). Inoltre, Sutcliffe e Vogus (2003) sostengono che le organizzazioni possono aumentare la propria efficacia attraverso lo sviluppo della resilienza dei singoli impiegati. La letteratura sulla resilienza tende a valutare o stimare le strategie scelte dagli individui di fronte a determinate sfide (Harland, Harrison, Jones e Reiter-Palmon, 2005) piuttosto che l'impatto o il successo delle suddette scelte; tuttavia, la resilienza è spesso analizzata nell'ambito della leadership e dell'atteggiamento da leader.

Le abilità di leadership richieste quando la vita o il lavoro procedono bene sono differenti da quelle richieste durante i periodi di difficoltà (Patterson, 2001), anche se la stessa osservazione può essere fatta su molte abilità o comportamenti richiesti negli ambienti di lavoro pubblici e di volontariato. Il concetto di leadership nell'ambiente di lavoro o in un club, in un gruppo di volontari o nella società può essere spesso confuso con la gestione di quel club o società. Leadership e gestione sono due questioni nettamente distinte: il concetto di gestione si riferisce agli obiettivi, ai traguardi e al budget; mentre la leadership alle decisioni, alla direzione e gestione dei cambiamenti (Kotter, 2001).

Definire la leadership è un compito difficile; tuttavia, è stata descritta come “un processo attraverso cui un individuo influenza un gruppo di individui per raggiungere un obiettivo comune” (Northouse, 2010, p. 3). La definizione o descrizione di leadership si incentra su due principali approcci (1) la leadership come processo o influenza e (2) la leadership come tratto della personalità (Bass, 1991; Kotter, 2001; Zaccaro, 2007). Nel senso lato del termine, un leader unisce le persone ma, secondo Bass (1991), un leader del cambiamento è qualcuno che può creare un futuro stimolante, motivare e coinvolgere le persone in quella visione, gestire la nascita di quella visione e costruire e portare la squadra con sé attraverso il processo.

Resilienza e leadership sono due abilità differenti, tuttavia, Harland (et al 2005) sostiene che esiste una connessione tra esse, dato che sviluppare la resilienza è vitale per la capacità complessiva e l'efficacia di un individuo come leader. La resilienza è un mezzo per usare la propria energia in maniera più produttiva durante condizioni avverse o periodi di difficoltà (Patterson, 2001) e i principali punti di forza della leadership che supportano la resilienza sono:

- Positività durante i periodi di difficoltà
- Concentrazione

- Flessibilità nel modo in cui si raggiungono i propri obiettivi
- Agire piuttosto che reagire
- Applicare strategie di conservazione della resilienza durante i periodi di difficoltà, cioè mantenere ed esercitare la resilienza

Alcuni individui possono dimostrare più qualità di resilienza e leadership di altri, tuttavia, ciò non vuol dire che queste abilità non possano essere insegnate o apprese. Molto spesso le persone semplicemente non sanno come essere più resilienti, o come agire da leader, e i cinque punti di forza evidenziati qui sopra possono essere la base per gli individui per pensare a quanto sono resilienti e se mostrano qualche comportamento da leader.

Adair (2009) sostiene che l'analisi della leadership nell'individuo dovrebbe iniziare guardando indietro alle esperienze personali e identificando episodi/esempi o esperienze che l'individuo considera necessari per essere un leader di successo. Inoltre, Adair (2009) mette in discussione il valore di identificare tratti o caratteristiche come mezzi per stabilire le qualità della leadership e ciò conduce alla premessa che leader si nasce e non si diventa. Adair (2009) ammette che certe qualità fondamentali sono necessarie per una leadership efficace, tuttavia, "tutte le qualità di leadership possono essere sviluppate, alcune più di altre, attraverso la pratica e l'esperienza" (p. 10). Il concetto che le qualità di leadership possono essere incoraggiate e sviluppate è ulteriormente confermato da Owen (2009) che ha condotto uno studio sugli individui negli affari a tutti i livelli nelle diverse tipologie di organizzazione e ha scoperto che nelle giuste circostanze chiunque può diventare un leader.

Il termine "leadership" potrebbe scoraggiare i potenziali partecipanti al programma di formazione FIERE, ma lo scopo non è creare leader individuali, ma incoraggiare dipendenti del settore pubblico, nel volontariato e in imprese sociali a pensare, esplorare e sviluppare qualità e comportamenti da leader. I moduli didattici FIERE utilizzeranno principalmente casi studio come base per il contenuto del modulo. Complessivamente, i partner FIERE hanno identificato sette casi studio che mostrano diversi esempi su come gli individui con spirito di imprenditorialità possono avere un impatto significativo nella regione. I casi studio saranno usati come mezzo per esplorare la resilienza e la leadership e saranno base di discussione e attività del corso per consentire agli impiegati nel settore pubblico e nel volontariato di espandere le abilità di resilienza e leadership.

## 2. Rilevanza per le organizzazioni regionali delle competenze individuate

### 2.1. FIERE, analisi dei bisogni - sondaggio sulle competenze

Il gruppo di riferimento del programma di formazione comprende dipendenti del settore pubblico, delle cooperative ed imprese sociali e del volontariato. L'analisi dei bisogni relativa alle competenze fornisce indicazioni utili sul livello di capacità imprenditoriale e sulla percezione e il valore attribuito alla formazione specifica per dipendenti del settore pubblico e del volontariato. Trasversalmente per tutti i partner FIERE e per tutti i settori indagati, il valore e il beneficio di un programma di formazione sulle competenze imprenditoriali è considerato molto alto; in Bulgaria (94%), Grecia (98%), Islanda (85%), Irlanda (94%), Portogallo (98%) e Italia (94%). L'accreditamento formale del programma è da considerarsi un aspetto di grande importanza, ma si è ritenuto anche che la mancanza di accreditamento non riduca il valore e l'impatto di un programma di formazione professionale per le organizzazioni. Rispetto alla modalità metodologiche di svolgimento del programma si preferisce l'approccio laboratoriale (in particolare per i partner siciliani e irlandesi) e il blended learning (per l'Islanda, la Bulgaria e i partner greci). In Bulgaria il 65% degli intervistati, in Irlanda il 60%, afferma di aver avuto in passato delle esperienze imprenditoriali dirette, mentre in Grecia la maggioranza (il 63%) indica di aver vissuto esperienze imprenditoriali solo in numero limitato. Nel caso dell'Islanda si nota un alto livello di attività imprenditoriale in tutti i settori, in particolare nel settore pubblico in cui il 56% delle donne e il 40% degli uomini ha lanciato un'attività propria. In Portogallo il 64% degli intervistati non era impegnato in alcuna forma di attività imprenditoriale. Il processo di empowerment dei lavoratori è stato notevole in tutti i settori e senza distinzione di genere in Irlanda, Bulgaria, Islanda e Grecia; al contrario in Portogallo e Italia.

### 2.2. Risultati chiave dell'indagine sull'importanza rispetto a "Leadership e flessibilità"

Il *sondaggio sulle competenze* è stato analizzato esaminando le risposte per settore specifico (cioè, imprese pubbliche e private, di volontariato e sociali), per paese e per genere. La formulazione dei tre moduli di cui sopra, raccoglie i risultati complessivi dell'indagine e prende in considerazione il tipo di settore, il ruolo e le esigenze organizzative dell'ente specifico. Si tenga presente che ci possono essere delle varianti minori tra i programmi nei vari paesi in termini di contenuti e di consegna, dovute a caratteristiche e peculiarità culturali. Di seguito sono riportate informazioni specifiche sui paesi partner FIERE;

#### **Bulgaria**

Tra le competenze necessarie fondamentali, gli uomini valutano complessivamente di grande importanza: l'*intraprendenza* (94%), l'*essere orientato(a) al risultato* e la *resilienza* (89%). Mentre le donne indicano come competenza di maggiore importanza il *saper essere analitici* (97%) e la *resilienza* (94%). È interessante notare che nel settore pubblico, la *capacità di leadership* è stata considerata dagli uomini come molto importante (67%) e da assolutamente includersi nel programma di formazione.

#### **Grecia**

Tra gli intervistati in Grecia tutte le abilità, tranne *essere un leader*, sono considerate di alto valore, il 49% degli intervistati concorda sul fatto che la leadership non è una capacità essenziale da dover includere nel programma di formazione e solo il 24% degli intervistati ha indicato la leadership come necessaria per poter svolgere il proprio ruolo professionale.

#### **Islanda**

Tra le competenze necessarie al settore pubblico la resilienza si è classificata la più alta del settore privato (89% maschi, 84% femmine), mentre nel privato l'80% delle donne ha indicato che la loro organizzazione richiede loro di essere un leader. Nel settore sociale e d'impresa invece il 34% delle donne afferma che resilienza e leadership sono di importanza minore, con eccezione del settore del volontariato, che reputa leadership una delle competenze più richieste dalla loro organizzazione e anche importante per le loro prestazioni inerenti al loro ruolo professionale.

### ***Irlanda***

La *leadership* non è stata considerata dagli intervistati del settore pubblico come capacità essenziale da dover includere nel programma di formazione (leadership valutata come *indifferente* dal 21% degli uomini e dal 25% delle donne).

### ***Italia***

Per entrambi, uomini e donne, la maggior parte delle competenze in lista di valutazione sono considerati molto importanti e da includere nella formazione, con l'eccezione di *pensiero critico*, il *pensiero analitico* e *leadership*. In ultimo, *essere un leader* o *essere un manager* non è stato considerato come fondamentale per l'organizzazione o una capacità essenziale su cui essere formati. Nel settore privato invece, la *persistenza* e la *leadership* non sono stati considerati come competenze importanti, piuttosto come le abilità più importanti per poter svolgere al meglio il proprio lavoro. Infine, il 50% degli uomini del settore privato afferma di aver bisogno di *essere un leader* per il ruolo assegnatogli.

### ***Portogallo***

Nel complesso le competenze più importanti per le organizzazioni intervistate sono l'*intraprendenza* (91%) e la *flessibilità* (86%). In corrispondenza, la percentuale di donne che affermano che la propria organizzazione richiede loro di essere flessibili è del 98%. La percentuale di uomini appartenenti al settore del volontariato, del sociale e delle imprese che ha indicato la propria organizzazione come richiedente di *essere un leader* è dell'88%. È interessante notare che la *leadership* è considerata essere molto più importante per le donne del settore pubblico (42%) che tra gli uomini (25%). La leadership è stata classificata come un'abilità molto importante invece dagli uomini dal settore privato (52%).

Per ulteriori informazioni sui risultati delle rispettive indagini condotte nella propria regione da ciascun partner FIERE, visitare il sito di progetto FIERE e scaricare le relazioni le Analisi dei Bisogni di ambito nazionale <sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.fiereproject.eu/index.php/reports/>

### 3. Sintesi sui Casi Studio per la creazione del modulo su Leadership e Resilienza

Per la formulazione del modulo di formazione '**Leadership e resilienza per favorire l'innovazione e un servizio più reattivo nel Pubblico e nel settore del Volontariato**' sono stati identificati dai partner del progetto i seguenti casi di studio per sostenerne la realizzazione all'interno del programma di formazione FIERE:

- Il caso di **ICY - Centro d'Innovazione per i giovani** nella città di Gotse Delchev, situato nella parte sud-occidentale della Bulgaria.
- Il caso di **Libera Terra**, una cooperativa sociale no-profit fondata nel 2001 nella regione "Alto Belice Corleonese" in Sicilia, Italia.
- Il caso di **In.Cubo - Incubatore di iniziative imprenditoriali innovative** create da ACIBTM - Associazione per il Centro di incubazione della Base Tecnologica di Minho, in Portogallo.

Questa sezione presenta una sintesi sui casi studio considerati tra i più rilevanti per la formulazione del modulo su *leadership e resilienza*. Obiettivo della raccolta dei seguenti casi studio nell'ambito del progetto FIERE è la diffusione di buone pratiche dimostrate dai casi studio tra stakeholders a livello regionale, sia sulla formazione dell'imprenditorialità innovativa, che su come queste competenze acquisite possano essere impiegate. Inoltre, i casi studio sulle più efficaci buone pratiche servono a illustrare come le organizzazioni regionali e i singoli hanno adoperato le competenze da acquisire attraverso il modulo in questione per migliorare la competitività della loro regione e della loro capacità di fornire servizi efficaci.

I casi studio rappresentano inoltre un supporto alla documentazione di riferimento per il Network da istituirsi nell'ambito del progetto, rivolto alla promozione dell'innovativo corso di formazione all'imprenditorialità e come supporto per gli studenti adulti impiegati professionalmente in organizzazioni regionali e di volontariato per trasferire e applicare gli esempi di buone pratiche nel loro contesto territoriale.

#### 3.1. Sintesi sul caso studio 1: Innovation Centre for Young People – ICY

Nel 2013 un incubatore d'impresa, Gotse Delchev ideò un progetto dal nome Innovation Centre for Young People – ICY, finanziato dal programma transnazionale attraverso fondi IPA Bulgaria-Macedonia 2007-2013. Gli obiettivi dell'iniziativa erano quelli di facilitare lo sviluppo di un ambiente innovativo nelle regioni partner grazie al sostegno di uno sviluppo di idee innovative da parte dei giovani e la trasformazione di queste idee in iniziative imprenditoriali e sociali. Il progetto era finalizzato ad affrontare un numero di problemi delle regioni transfrontaliere collegati tra di loro, ovvero:

- 1) mancanza di un ambiente innovativo, incentivando strutture e servizi speciali al fine di stimolare i giovani delle regioni, incluso i minori e altri gruppi svantaggiati, a sviluppare le loro idee innovative;
- 2) implementazione molto limitata di innovazione nelle piccole e medie imprese nella regione di Gotse Delchev;
- 3) copertura insoddisfacente di un sistema educativo innovativo.

I risultati dell'iniziativa sono stati associati anche alla creazione e allo sviluppo di un ambiente innovativo e di servizi per i giovani, che in questo modo erano incentivati a sviluppare le loro idee. Questo è stato possibile grazie all'organizzazione di corsi di formazione e workshop in ciascuna regione partner per i

giovani su alcune tematiche come: la creatività, l'elaborazione di idee innovative, il lavoro di squadra, il trasferimento di conoscenze e la condivisione di esperienze nel settore delle innovazioni; tutoraggio e reti sull'innovazione; cooperazione con le piccole e medie imprese.

La lunga esperienza dello staff dell'incubatore di impresa 'Gotse Delchev' nel supportare le piccole e medie imprese, l'educazione imprenditoriale e le innovazioni nelle regioni si è dimostrata preziosa durante il processo di implementazione delle attività del progetto. Un aspetto molto positivo dell'iniziativa è stato il fatto che i giovani, coinvolti nel progetto, che hanno sviluppato delle idee innovative, hanno avuto l'opportunità di sviluppare ulteriormente queste idee, con l'aiuto di mentor, che sono state poi presentate a dei manager di imprese, potenziali investitori e amministrazione locale.

Il caso studio fornisce un esempio di un'iniziativa che mirava a supportare l'innovazione e l'imprenditorialità tra i giovani nella regione di Gotse Delchev. Le azioni intraprese dimostrano il loro valore inestimabile nel processo di capacity building tra lo staff manageriale e gli impiegati dell'incubatore di impresa facilitando i loro ulteriori sforzi per contribuire al miglioramento della competitività degli enti imprenditoriali a livello locale, e supportandolo sviluppo dell'intera comunità locale.

### 3.2. Sintesi sul caso studio 2: Libera Terra

Libera Terra è una rete di cooperative sociali che è stata stabilita per rilanciare socialmente, economicamente e legalmente i terreni agricoli che tradizionalmente apportavano profitti solo ad organizzazioni criminali, a scapito della società nel suo insieme.

Il suo principale obiettivo è quello di dimostrare alla società civile come il riuso dei beni confiscati a scopi sociali possa generare profitti concreti all'interno del territorio a beneficio della popolazione locale. Sin dall'inizio, la motivazione della società civile ha giocato un ruolo importante anche nel richiedere una legge in grado di permettere l'uso dei beni confiscati. Inoltre, i passi più importanti nella creazione della prima cooperativa sociale della rete di Libera Terra hanno incluso: la formazione dei suoi soci, la produzione di prodotti di alta qualità e il suo sistema gestionale. Infatti, Libera Terra ha creato il Consorzio "Libera Terra Mediterraneo" che supporta le fasi di attività promozionale e un controllo del marchio che cerca di coinvolgere altre cooperative nella produzione di beni con il marchio "Libera Terra". Oggi Libera Terra è costituita da dieci cooperative sociali.

L'intero processo d'implementazione, e in particolare la fase iniziale, è stata molto difficile. Tuttavia, quello che ha reso vincente il progetto Libera Terra è stata la perseveranza dei suoi fondatori e il fatto che il progetto fosse il risultato di un progetto comune, i cui ideali sono stati condivisi dai diversi attori coinvolti.

Insegnamenti appresi (sia positivi che negativi)

Libera Terra ha fornito delle alternative economiche al sistema mafioso, basate sull'idea che la legalità fosse conveniente, sul rispetto delle risorse umane e sulla produzione agraria biologica. Ciò ha assicurato il rispetto dell'ambiente, anche perché, essendo le terre di Libera Terra un bene pubblico, le cooperative dovevano dare un esempio positivo di protezione sociale ed ambientale ai cittadini delle comunità locali. Ciò ha portato anche a una "redenzione" sociale dei cittadini e delle comunità che sono cresciute socialmente ed economicamente grazie a Libera Terra.

I profitti, infine, sono stati ridistribuiti all'interno delle comunità locali poiché sia i lavoratori che i fornitori si trovano nella stessa area geografica dove sono stabilite le cooperative di Libera Terra.

Aspetti innovativi/ imprenditoriali

Alla base di Libera Terra c'è l'idea di ridare valore e dignità alle terre partendo dal riutilizzo dei beni confiscati e creando delle strutture imprenditoriali credibili e auto-sostenibili. Il modo migliore per ottenere ciò è attraverso la qualità e un percorso che porti verso l'eccellenza dei prodotti, dei metodi, delle relazioni e della gestione manageriale.

Conclusioni (perché interessanti per il progetto FIERE?)

Perché Libera Terra è un'organizzazione locale che coniuga lo spirito imprenditoriale ad uno spirito etico volto a sviluppare i concetti di anti-mafia e del mercato sano.

### 3.3. Sintesi del caso di studio 3: In.Cubo – Incubatore di Iniziative Imprenditoriali Innovative

Il progetto In.Cubo - Incubadora de Iniciativas Empresariais Inovadoras (in italiano: Incubatore di Iniziative Imprenditoriali Innovative), è stato un successo; è iniziato da un forte coinvolgimento di molti partner a livello locale, incluso i comuni, le comunità intercomunali, le associazioni di sviluppo locale, gli istituti di istruzione superiore con lo scopo principale di intervenire in tutti i comuni attorno alla regione di Minho-Lima.

In.Cubo nasce dal bisogno di qualificare e di attrarre le risorse umane all'interno della regione, di incoraggiare la capacità imprenditoriale, di promuovere un background imprenditoriale e di rafforzare l'imprenditoria collettiva.

Uno dei più importanti vantaggi che offre In.Cubo sia nei confronti della regione, sia ai suoi promotori è il supporto e il monitoraggio di promotori individuali attraverso l'intervento di un team con molte esperienze e un alto livello di competenze nel settore imprenditoriale.

In.Cubo ha mostrato aspetti molto innovativi come: il coordinamento di vari partner che agiscono insieme nella regione e rincorrono uno stesso obiettivo per supportare gli imprenditori; l'intervento in vari comuni che comprende anche la regione di Minho-Lima; il consenso tecnico importante sull'evoluzione di varie fasi dei programmi, che cercano di strutturare i progetti scelti con gli obiettivi dei programmi.

In.Cubo offre servizi di incubazione di nuova generazione, basati su sinergie territoriali e relazioni in simbiosi. E' più di una semplice struttura fisica, con un luogo geografico specifico, appare più come uno strumento altamente potenziale per creare e utilizzare sinergie e contribuire attivamente alla rivitalizzazione dell'economia della regione.

Perciò, In.Cubo ha una grande rilevanza all'interno del progetto FIERE perché è capace di attrarre e di incoraggiare una nuova generazione di attività imprenditoriali e tecnologie a carattere d'investimento e di contribuire alla creazione e all'organizzazione di interfacce e di rete di cooperazione e innovazione.

In.Cubo si concentra sugli imprenditori fornendogli uno spazio fisico con costi contenuti e il supporto di team di specialisti nelle startup. Il progetto si basa principalmente sulla comunità, poiché le comunità forniscono l'ambiente in cui gli imprenditori possono crescere ed essere guidate all'area, con l'intenzione di stimolarla economicamente.

Lo spirito intrapreso che incoraggia all'innovazione e al networking è senza dubbio essenziale per FIERE, in quanto rappresenta un grande esempio di come si possa promuovere l'imprenditorialità in Portogallo.

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Sostenere l'imprenditorialità e l'innovazione serve a scopi diversi - si tratta infatti di uno strumento strategico per incoraggiare lo sviluppo economico e il rafforzamento della competitività dell'economia sia a livello nazionale che regionale, ed offre opportunità a diversi gruppi sociali per un'integrazione di successo nel mercato del lavoro, etc.

Il partenariato FIERE ritiene che le regioni d'Europa debbano mirare ad una maggiore capacità di realizzazione del proprio potenziale economico e sociale sostenendo lo sviluppo di pensiero e azione imprenditoriale dei dipendenti del settore pubblico, del volontariato, delle comunità e delle imprese.

Il consolidamento delle competenze innovative imprenditoriali all'interno delle comunità locali e delle organizzazioni di volontariato può facilitare lo sviluppo regionale "dal basso", capace di agire in armonia con le politiche di sviluppo regionale di tipo discendente ("dall'alto"). Il miglioramento delle competenze imprenditoriali all'interno di un'infrastruttura istituzionale regionale formale e informale, può generare un vantaggioso effetto moltiplicatore all'interno della regione stessa.

Il progetto FIERE quindi sostiene attivamente il concetto che le economie regionali, tra cui enti pubblici, società, club e no-profit, potrebbero essere più imprenditoriali e innovativi nelle modalità di gestione dei loro enti e nel fornire servizi ai propri clienti e ai cittadini in generale. FIERE mira a sostenere le comunità locali e le economie regionali con particolare attenzione allo sviluppo delle capacità imprenditoriali e innovative di decisori politici, manager, amministratori, funzionari di sviluppo delle imprese, rappresentanti di comunità, creatori d'impresa e cooperative sociali, coordinatori e responsabili degli enti della comunità locale.

L'imprenditorialità innovativa è un concetto che esplora possibilità e potenziale, in quanto riconosce la necessità di una didattica per lo sviluppo delle competenze all'innovazione, all'imprenditorialità e alla creatività per formare individui più innovativi all'interno della forza lavoro. Sostenere la crescita del potenziale innovativo e imprenditoriale di una regione richiede quindi un maggiore livello di capacità di pensiero e azione imprenditoriale dei singoli dipendenti all'interno dei settori della comunità, delle imprese pubbliche, e del volontariato. Il consorzio FIERE mira a sostenere questo sviluppo delle competenze offrendo un programma di formazione professionale specifico.

La partnership FIERE riconosce che ad oggi l'esistente offerta formativa all'imprenditorialità innovativa e creativa per organizzazioni su base regionale sia alquanto frammentaria e strettamente ad hoc. L'obiettivo del progetto FIERE è quello di fornire un programma di educazione all'imprenditorialità innovativa per professionisti di una vasta gamma di organizzazioni regionali, ma con un focus particolare su come affrontare le esigenze delle comunità sub-regionali e delle organizzazioni di volontariato che cercano di sviluppare il potenziale economico e sociale del proprio contesto territoriale.

Così FIERE si propone di supportare le istituzioni nel rendere le regioni più innovative e imprenditoriali, collaborando con altri soggetti regionali interessati a raggiungere questo obiettivo. L'idea di fondo del progetto è di sostenere i membri delle organizzazioni regionali e aiutarli ad acquisire competenze imprenditoriali innovative. Un altro obiettivo fondamentale del progetto è quello di fornire percorsi di educazione all'imprenditorialità innovativa per pianificatori e manager di organizzazioni regionali della politica (autorità regionali, camere di commercio, cluster / reti) per favorire loro di sviluppare politiche e programmi dall'approccio innovativo e imprenditoriale.

I **vantaggi** per le organizzazioni regionali che partecipano ad un corso di formazione che adotta materiali e contenuti di formazione come elaborati nell'ambito del progetto FIERE comprendono i seguenti aspetti:

- Le organizzazioni regionali avranno l'opportunità di migliorare le loro capacità di pianificare azioni e servizi per il miglioramento socio-economico delle regioni, rendendole innovative e imprenditoriali;
- Il personale delle organizzazioni regionali, sub-regionali e del volontariato avrà accesso ad un'educazione all'imprenditorialità innovativa;
- Il consolidamento delle competenze imprenditoriali innovative all'interno dell'infrastruttura istituzionale delle regioni.
- Le istituzioni regionali saranno supportate nei loro sforzi per rendere le regioni più innovative e imprenditoriali, per trasformare le idee in posti di lavoro;
- Le organizzazioni regionali aumenteranno la loro capacità di sviluppare partenariati innovativi tra pubblico-privato per affrontare le sfide in materia di occupazione, economia e di cambiamento climatico, ecc.

Al fine di sostenere il processo di sviluppo di competenze innovative e imprenditoriali all'interno delle organizzazioni regionali, il programma di lavoro FIERE prevede la creazione di manuali di formazione per trainer / mentor / consulenti e per studenti adulti: il 'Manuale per formatori' ed il 'Manuale per partecipanti'. I manuali forniscono ulteriore materiale didattico per aiutare i partecipanti a comprendere i concetti di base dell'imprenditorialità innovativa. I manuali contengono anche sintesi sui casi studio su come organizzazioni regionali hanno applicato (con successo o meno) approcci imprenditoriali innovativi nell'affrontare le sfide all'interno delle loro regioni.

Il 'Manuale per i formatori' (e mentori/consulenti regionali) mira a fornire risorse di apprendimento supplementari per contribuire all'offerta di programmi di formazione all'imprenditorialità innovativa. Il manuale contiene anche i casi studio, di cui sopra, che il formatore può utilizzare per illustrare come le competenze per l'imprenditorialità innovativa possono essere applicate dalle organizzazioni regionali per promuovere lo sviluppo economico della regione. È importante sottolineare che il manuale offre anche una guida su come i formatori possono monitorare e valutare l'acquisizione di competenze dei partecipanti.

L'obiettivo del 'Manuale per partecipanti' invece è quello di assistere i partecipanti al programma di formazione nell'acquisire competenze per l'imprenditorialità innovativa e di dimostrare come, e in quale contesto, queste capacità possono essere impiegate per lo sviluppo delle loro regioni. La struttura del manuale rispecchia i moduli principali del programma di formazione FIERE. Uno degli obiettivi principali del manuale è in ultimo quello di aiutare ad applicare i concetti imprenditoriali innovativi trasferendoli all'interno delle attività della propria organizzazione e quindi, i casi studio più rilevanti saranno utilizzati per illustrare come le organizzazioni regionali possono applicare questi concetti per migliorare la competitività e l'efficacia nella fornitura dei servizi nella loro regione.

Al fine di sostenere gli studenti in formazione a livello regionale è necessario lo scambio in rete di input da parte dei mentori. I partner FIERE intendono creare una rete di mentori/consulenti in ciascun paese partner, con la richiesta di offrire supporto reciproco nell'apprendimento di competenze imprenditoriali innovative e nel fornire assistenza nell'attuazione di strategie e azioni volte allo sviluppo regionale.

## FONTI E RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adair, J. (2009) Not Bosses but Leaders. 3<sup>rd</sup> Edition., London: Kogan Page.
- Amabile, T.M. (1998) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, California Management Review.
- Bass, M., B. (1991) From transactional to transformational leadership; learning to share the vision, Organisational Dynamics, Vol. 18, Issue 3, pp.19-31
- Beck, N. (1992) Shifting gears: thriving in the new economy. Toronto, Harper Collins.
- Bunce & West (1996) Stress Management and innovation at Work, Human Relations.
- Christensen, C. M. (2000) The Innovator's Dilemma, Harper Business.
- Cook, P. (1998) The Creativity Advantage, Industrial & Commercial Training, Vol.30.
- DeBono, E. (1970) Lateral thinking. Penguin, United Kingdom.
- DeBono, E. (1995) Serious Creativity, Harper Collins, London.
- Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2007) New Public Service. M.E. Sharpe Inc.
- Denhard, J.V. & Denhard, R.B. (2013) Managing Human Behavior in Public & Nonprofit Organisations, AGE Publications Inc.
- Dimock, M. (1986) Creativity, Public Administration Review.
- Drucker P.F. (1985) Innovation and entrepreneurship. Harper business, New York.
- Drucker P.F. (1993) Post-Capitalist Society, Harper Business, New York.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston: Harvard Business School Press, 111-127.
- Ekvall, G., Isaksen, S.G., Lauer, K.L., Britz, A. (2000) Perceptions of the best and worst climates for creativity, Creativity Research Journal. Vol. 13 No. 2.pp.171-184.
- Ford, C. M. ed. (1995) Creative Action in Organisations, SAGE Publications.
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? Journal of Business Venturing, 5 (1): 15-28.
- Harland, K. L., Harrison, W., Jones, R. James., Palmon-Reiter, R. (2005) Leadership Behaviours and Subordinate Resilience, Psychology Faculty Publications, Paper 62. [Online] Available At: <http://digitalcommons.unomaha.edu/psycfacpub/62>
- Harvard Business Review (2002) Inspiring Innovation.
- Holahan, C., Moors, R., and Schaefer, J. (1996) Coping, Stress Resistance and Growth: Conceptualizing Adaptive Functioning. In M. Zeidner and N. Endler (Eds), Handbook of Coping: Theory, Research, Applications, pp 24-43, New York, NY: Wiley.
- Kanungo R. N. and Misra S., (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills, Human Relations, 45 (12), 1311-1332.

- Kao, J. (1997) Jamming the Art and Discipline of Business Creativity, Harper Collins, New York.
- Kennedy, M., Fisher, M. B., & Ennis, R. H. (1991). Critical thinking: Literature review and needed research. In L. Idol & B.F. Jones (Eds.), Educational values and cognitive instruction: Implications for reform (pp. 11-40). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Lai, E. (2011). Critical Thinking: A Literature Review – Research Report. ‘Always Learning’ Series: Pearson. Retrieved from: <http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/CriticalThinkingReviewFINAL.pdf>
- Land, G. and Beth, J. (1993) Breaking Point and Beyond, San Francisco, Harper Business.
- Lengnick-Hall, C., Beck, T. (2003) Beyond Bouncing Back: The Concept of Organisational Resilience. Paper Presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Seattle, WA.
- Leonard, D. & Straus, S. (1997) Putting your company’s whole brain to work, Harvard Business Review.
- Levitt, T. (2002). Creativity is not enough, in Harvard Business Review on the innovative enterprise, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation, pp.155-179.
- Lewis, A., & Smith, D. (1993). Defining higher order thinking. Theory into Practice, 32(3), 131–137.
- McAdam, R., McClelland, J. (2002) Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agendas, Technovation, February 2002.
- Meichenbaum D. (1977). Cognitive Behavior Modification: An Integrative Approach. Plenum Press, New York.
- Min, S. J. (1999). Made not born. Entrepreneur of the year magazine, 7 (1), 72-80.
- Mumford, M.D. (2011) Handbook of Organisational Creativity, Academic Press.
- Owen, J. (2009) How to Lead. 2nd. Harlow: Pentice Hall.
- Patterson, J. (2001) Resilience in the Face of Adversity, School Administrator, 58 (6), p18-24.
- Peters, T. (1990) Get innovative or get dead, California Management Review.
- Raudsepp, E. (1978) Motivating and Managing Creative Individuals, Princeton Creative Research.
- Richardson, G. (2002) The Metatheory of Resilience and Resiliency, Journal of Clinical Psychology, Vol 58, pp 307-321.
- Runco, M.A. (2014) Creativity: Theories and Themes. Elsevier Inc.
- Russell, R. and Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. Annals of Tourism Research, 31(3): 556-579.
- Saayman, M., Douglas, M. and De Klerk, S.(2008). Attributes of entrepreneurs at an arts festival. Southern African Journal of Entrepreneurs and Small Business Management, 7 (3), 381-392.
- Sasi Misra and Sendil Kumar E., (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualization of Entrepreneurial Behaviour. Journal of Entrepreneurship, 9 (2), 135-154.
- Sternberg, R. J. (1986). Critical thinking: Its nature, measurement, and improvement National Institute of Education. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED272882.pdf>
- Stewart, J and O’ Donnell, M. (2007) Implementing change in a public agency: leadership, learning and organisational resilience, International Journal of Public Sector Management, Vol 20, (3), pp239-151.

Sutcliffe, K and Vogus, T. (2003) Organizing for Resilience. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), Handbook of Coping: Theory, Research, Applications; pp 505-531. New York, NY: Wiley.

Turak, A. (2013) Business Secrets of the Trappers Monks, Columbia University Press.

Wegerif, R. (2002). Literature Review in Thinking Skills, Technology and Learning, Futurelab Series, Report 2. Harbourside, Bristol: Futurelab. Retrieved from:

[http://archive.futurelab.org.uk/resources/documents/lit\\_reviews/Thinking\\_Skills\\_Review.pdf](http://archive.futurelab.org.uk/resources/documents/lit_reviews/Thinking_Skills_Review.pdf)

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin R.W. (1993) Toward a theory of organizational creativity, Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321.

Yukl, G. (2006) Leadership in Organisation, New Jersey; Pearson Prentice Hall.

Zaccaro, S., J. (2007) Trait based perspectives of leadership, American Psychologist, Vol 62, (1), p6.

## SITI WEB UTILI

### **CREATIVITA' E INNOVAZIONE**

B Creative – EU Initiative to support creative start-ups

<http://www.europe-innova.eu/web/guest/innovation-in-services/kis-innovation-platform/bcreative/about>

Cranfield University, Innovation and Creativity in Industry

<http://www.cranfield.ac.uk/SAS/competitivedesign/index.html>

Cranfield University, Centre for Competitive Creative Design

<http://www.centrefordesign.co.uk/education-template.php>

CReATE – ICT Innovations in Creative Industries

<http://www.lets-create.eu/>

Creative D – a network programme for the creative industries in Dublin

[www.creatived.ie](http://www.creatived.ie)

Creative Thinking Network

<http://www.creativethinkingnetwork.com>

Creativity Workshop LLC, Business Creativity

<http://www.creativityworkshop.com/business.html>

Cornwall's Creative Consortium

[www.realideas.org](http://www.realideas.org)

Denmark, The Center for Culture and Experience Economy

<http://www.cko.dk/about-ccee>

ECCE Innovation – initiative to promote and develop new markets for small businesses and actors in the creative, artistic and cultural fields

<http://www.ecce-innovation.eu>

Europa, Imagine, Create, Innovate, Create 2009

[http://create2009.europa.eu/index\\_en.html](http://create2009.europa.eu/index_en.html)

European Institute of Innovation and Technology

<http://www.eit.europa.eu/>

iFactory – Cross Border Innovation Factory initiative

[www.noribic.com/ifactory](http://www.noribic.com/ifactory)

Innovation tools – website focused on business innovation, creativity and brainstorming

<http://www.innovationtools.com/>

Irish Times Innovation Awards

[www.irishtimes.com/innovationawards](http://www.irishtimes.com/innovationawards)

Jump! – Innovation and marketing company – helps clients figure out solutions to their challenges and inspire radical

action

[www.jump.ie](http://www.jump.ie)

Lean 2 Innovative Thinking offers clients hands on practical facilitation in improving the performance of their organisation. Uses the Lean Philosophy in tandem with the Creativity and Innovation fields as the primary catalysts for performance improvement

[www.lean2innovativethinking.com](http://www.lean2innovativethinking.com)

Let's Create – Regions of Knowledge initiative for the creative industries

<http://www.lets-create.eu/>

Mycoed - Central repository for creativity and innovation tools and techniques

[www.mycoted.com](http://www.mycoted.com)

One North East, Design Network North

<http://www.designnetworknorth.org/>

Platform Ireland – broadcasting Irish Arts

<http://www.platformireland.ie/>

Robert Gordon University, Aberdeen, Centre for Design & Innovation

<http://www.c4di.org.uk/>

The Creativity Hub – helping people develop their creative ability, Northern Ireland based

<http://www.thecreativityhub.com/>

The Impact Factory

<http://www.impactfactory.com/>

The Innovation Factory (Comparator)

<http://www.innovationfactory.eu/>

The National Digital Research Centre

<http://www.ndrc.ie>

UK Design Council, Designing Demand

<http://www.designingdemand.org.uk/>

Welsh Assembly Government - Flexible Support for Innovation

<http://fs4b.wales.gov.uk/bdotg/action/detail?site=230&r.s=m&r.l1=5001392897&r.lc=en&r.l2=5001459854&r.i=5001520393&type=RESOURCES&itemId=5001459864&r.t=CASE%20STUDIES&lang=en>

Welsh Assembly Government – Project Dynamo

<http://www.projectdynamo.com>

### **PENSIERO ANALITICO**

Analytical Mind – Offering new paradigms to improve performance and quality of life at work

<http://analytical-mind.com/>

Critical Thinking Web. FPSPI – Future Problem Solving Program International

<http://www.fpspi.org/>

<http://philosophy.hku.hk/think/>

Mindtools – Problem Solving

[http://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TMC.htm](http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMC.htm)

Open Polytechnic – How to think critically and analytically

<http://www.openpolytechnic.ac.nz/study-with-us/study-resources-for-students/assignments/how-to-think-critically-and-analytically>

Oxford Economics – Analytical Tools and Models

<http://www.oxfordeconomics.com/thought-leadership/delivery-formats/analytical-tools-and-models/overview>

Palgrave Study Skills – Critical and Analytical Thinking Skills

<http://www.palgrave.com/studentstudyskills/page/critical-and-analytical-thinking-skills/>

The Critical Thinking Community

<http://www.criticalthinking.org//>

## **LEADERSHIP**

Center for Creative Leadership

<http://www.ccl.org/Leadership/index.aspx>

International Leadership Association

<http://www.ila-net.org/>

Leadership Foundations

<http://leadershipfoundations.org/>

Leadership Learning Community

<http://leadershiplearning.org/>

Leadership Style Assessment Test – Your Leadership Legacy

<http://www.yourleadershiplegacy.com/speaking.html>

Mindtools – What is Leadership?

[http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm)

The Leadership Challenge

<http://www.leadershipchallenge.com/about.aspx>

University of Kent – How to Develop Leadership Skills

<http://www.kent.ac.uk/careers/sk/leadership.htm>