



# Incontri Ravvicinati

*Un'esperienza di incontro e  
interazione fra giovani ricercatori  
(Dottori e Dottorandi di Ricerca) e  
Manager d'impresa*

UN PROGETTO DI

 **fondirigenti**

AFFIDATO A

**FindDoc**  
RESEARCHERS FOR SOCIETY & ENTERPRISE

IN COLLABORAZIONE CON

 **ALDAI** ASSOCIAZIONE LOMBARDA  
DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI  
 **FEDERMANAGER**

  
**ASSOLOMBARDA**

**UN LABORATORIO  
PROGETTATO PER  
AIUTARE I DOTTORI DI  
RICERCA DI OGGI A  
ESSERE GLI  
INNOVATORI DI  
DOMANI**

Le imprese hanno bisogno  
di innovatori.  
Chi fa ricerca in università  
si forma come tale, ma in  
un mondo che non è quello  
del mercato.

Coinvolgendo ricercatori e  
manager nella costruzione  
di un linguaggio comune,  
possiamo portare in  
azienda il sapere  
dell'accademia  
conservandone il valore e  
minimizzando le criticità.

# Obiettivi



Accrescere la consapevolezza di dottorandi e dottori di ricerca rispetto ai bisogni dei manager, alle dinamiche e aspettative di un contesto d'impresa.



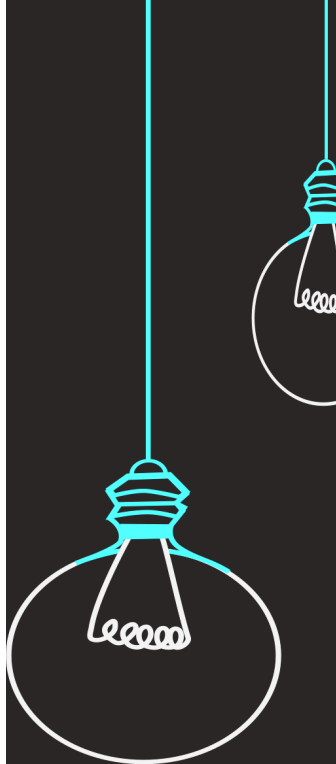
Stimolare la creatività dei manager attraverso il confronto con lo sguardo "alieno", ma competente, di dottorandi e dottori di ricerca.



Creare uno spazio di dialogo in cui far emergere le difficoltà dell'incontro-scontro tra cultura di ricerca e cultura d'impresa per trasformarle in apprendimenti.



Consentire ai manager di capire, insieme ai giovani ricercatori, come le competenze di innovazione sviluppate in università si possano trasferire all'impresa, con il minor sforzo e il massimo valore.



## A CHI ERA RIVOLTO

Il percorso è stato rivolto a dottorandi e neodottori di ricerca in tutte le aree disciplinari, provenienti da diversi atenei del nord e centro Italia e che avessero già svolto almeno un anno di attività di ricerca, e a manager di medie e grandi imprese di tutti i settori merceologici, che si trovino a gestire dottori di ricerca nel proprio organico o che siano per altre ragioni interessati a conoscere meglio questa figura.

# I Protagonisti

16 AZIENDE - 35 MANAGER

ALFASIGMA 



**BOSCH**



**DANIELI**

 **DEKRA**

 **EVONIK**  
Leading Beyond Chemistry



**HUAWEI**

 **KENDA FARBEN** *since 1963*

  
**LayerOne**  
Advanced Materials

 **LEONARDO**

  
**LUCCHINI** RS

  
Manpower®

  
**pwc**

**ROLO**  
connected to innovation

 **SACMI**  
ENDLESS INNOVATION SINCE 1919

  
**ZOBELE**  
by idtstone

# I Protagonisti

236 RICERCATORI E RICERCATRICI ISCRITTI  
14 ATENEI

**HU** HUMANITAS  
UNIVERSITY



**POLITECNICO**  
MILANO 1863



**Politecnico**  
di Torino



**UNIVERSITÀ**  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO



**UNIVERSITÀ**  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



**UNIVERSITÀ**  
DEGLI STUDI  
DI MILANO



1222-2022  
**800**  
ANNI



**UNIVERSITÀ**  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



**UNIVERSITÀ**  
DI PISA



**UNIVERSITÀ**  
DI TRENTO



**UNIVERSITÀ**  
DEGLI STUDI  
DI TORINO



**UNIVERSITÀ**  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



**UNIVERSITÀ**  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

# Le attività proposte



**Workshop tematici** su temi *core* dell'innovazione, per preparare l'interazione tra ricercatori e manager e fornire ai primi nozioni utili per svolgere al meglio le attività previste dal percorso.

3 moduli trasversali + 2 sessioni di approfondimento (facoltative).

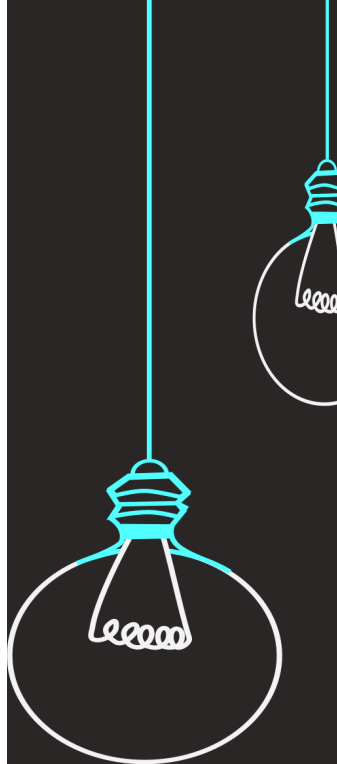
Ogni workshop è stato composto da due momenti:

- *Webinar formativo* | i docenti specializzati di Find Your Doctor hanno trattato temi utili per trasferire e portare innovazione in impresa
- *Tavola rotonda* | i manager hanno condiviso con i dottori di ricerca/dottorandi testimonianze, suggerimenti e stimoli, concretizzando il tema trattato rispetto alla loro esperienza quotidiana e dando visibilità all'approccio e al linguaggio utilizzato in impresa



**Laboratorio esperienziale "DALLA META ALLA ROTTA"**: una serie di attività di role-playing ispirate alla consulenza scientifica in impresa per mostrare a PhD e dottorandi come raccogliere e sviluppare lo spunto d'innovazione di un manager.

Guidati da consulenti esperti nel ruolo di mentori, i ricercatori si sono sperimentati nell'assessment dei bisogni dei manager, nella definizione di una roadmap di lavoro condivisa, nell'analisi, sintesi e presentazione dei risultati in maniera conforme alle aspettative di un'impresa. Il contesto protetto ha consentito di meta-analizzare insieme le criticità che man mano sono emerse.



## I TEMI DEI WORKSHOP

Il mercato del lavoro e le professioni dell'innovazione

●  
Il ricercatore fuori dall'accademia: fare bene e stare bene

●  
Storytelling per l'innovazione: comunicare sé stessi, i propri obiettivi e risultati

●  
Il processo di selezione con un PhD in mano

●  
Le basi del fare impresa

# Timeline laboratorio

## DALLA META ALLA ROTTA



**14 FEBBRAIO 2022**

AZIONE

*Termine ultimo per i ricercatori per candidarsi alle "mete innovative" che saranno al centro del role-playing.*

**7 MARZO 2022**

AZIONE

*Comunicheremo via e-mail ai ricercatori iscritti quale sarà il loro team di lavoro e quale mentore di Find Your Doctor li seguirà.*



**28 MARZO-1 APRILE 2022**

WEBINAR (1° incontro con il manager)

*In un giorno di questa settimana i team di ricercatori guidati dal mentore intervisteranno il manager per sperimentare attraverso il role-playing la fase di assessment dei bisogni di impresa.  
Impegno: max 2 ore*

**4-20 APRILE 2022**

AZIONE

*Con il supporto del mentore, i team lavoreranno sulla proposta di roadmap dell'approfondimento che intendono portare avanti e la condivideranno con il manager.  
Impegno: circa 2 ore*



**26-29 APRILE 2022**

WEBINAR (2° incontro con il manager)

*In un giorno di questa settimana i team, accompagnati dal mentore, si incontreranno con il manager per ricevere feedback e arrivare così alla roadmap definitiva.  
Impegno: max 2 ore*

**MAGGIO 2022**

AZIONE

*Con il supporto del mentore e seguendo la roadmap, ciascun team procederà all'analisi del problema. Grazie agli apprendimenti del laboratorio di Storytelling, i team prepareranno un pitch di 5 minuti per presentare i risultati.  
Impegno: circa 4 ore*



**27 MAGGIO-1 GIUGNO 2022**

WEBINAR (3° incontro con il manager)

*Pitch Challenge (un giorno): in chiusura del laboratorio, i team presenteranno i risultati del loro lavoro di ricerca. Il manager sceglierà il migliore, fornendo feedback e osservazioni utili per imparare come comunicare l'innovazione in impresa.  
Impegno: max 2 ore*

### Chi è il mentore?

Il mentore è un PhD che svolge abitualmente attività di consulenza in azienda e che conosce quindi molto bene entrambi i mondi: ricerca e impresa. Potrà così fare da "traduttore" tra di essi, aiutando a meta-analizzare potenziali criticità e punti di forza dell'interazione dei ricercatori con i manager.

### Che tipo di "mete innovative" sono state proposte?

Capita spesso che un manager molto impegnato abbia delle idee su come potrebbe migliorare le cose: l'organizzazione, il prodotto, la strategia, il marketing. Oppure, nascono idee per diversificare i servizi, i prodotti, i mercati. Non sempre però c'è il tempo di seguire tutti questi spunti e a volte non è nemmeno ovvio chi potrebbe svilupparli e se ci siano internamente le giuste competenze. Il laboratorio "DALLA META ALLA ROTTA" ha consentito ai ricercatori di cimentarsi con problemi reali delle imprese, dimostrando a sé stessi e ai manager il valore della propria forma mentis.

Il 14 giugno 2022 un evento finale con tutti gli stakeholder ha chiuso il progetto.

Altri "incontri ravvicinati" fra manager e ricercatori potranno essere organizzati in autonomia al termine del percorso.

# Calendario workshop

Per rendere il percorso sostenibile, i ricercatori hanno potuto scegliere a quali webinar partecipare, tenendo conto dell'offerta formativa già in essere presso il proprio ateneo.



## IL MERCATO DEL LAVORO E LE PROFESSIONI DELL'INNOVAZIONE

WEBINAR  
**20 GENNAIO 2022**  
ore 10:00-13:00

TAVOLA ROTONDA  
**21 GENNAIO 2022**  
ore 11:00-12:30

## IL RICERCATORE FUORI DALL'ACCADEMIA: FARE BENE E STARE BENE

WEBINAR  
**17 FEBBRAIO 2022**  
ore 10:00-13:00

TAVOLA ROTONDA  
**18 FEBBRAIO 2022**  
ore 11:00-12:30



## IL PROCESSO DI SELEZIONE CON UN PHD IN MANO

MATERIALE VIDEO ACCESSIBILE IN QUALSIASI MOMENTO

WEBINAR Q&A  
**15 MARZO 2022**  
ore 09:30-10:30

TAVOLA ROTONDA  
**15 MARZO 2022**  
ore 11:00-12:30

Partecipazione facoltativa



## STORYTELLING PER L'INNOVAZIONE

WEBINAR  
**5 MAGGIO 2022**  
ore 10:00-13:00

TAVOLA ROTONDA  
**6 MAGGIO 2022**  
ore 11:00-12:30

LABORATORIO  
**MAGGIO 2022**  
2 ore



## LE BASI DEL FARE IMPRESA

MATERIALE VIDEO ACCESSIBILE IN QUALSIASI MOMENTO

WEBINAR Q&A  
**7 GIUGNO 2022**  
ore 09:30-10:30

TAVOLA ROTONDA  
**7 GIUGNO 2022**  
ore 11:00-12:30

Partecipazione facoltativa



# Dicono di questa esperienza

MANAGER

«Complimenti ottima iniziativa, sia dal punto di vista degli scopi che della realizzazione.»

«**Sono stati bravi.**  
I miei colleghi pensavano fossi matto a porre un problema del genere.»

«E' impressionante che siano riusciti ad arrivare **così lontano in così poco tempo.**»

«Un'innovazione è un'invenzione che ha mercato.»



# Dicono di questa esperienza

RICERCATORI E RICERCATRICI

«Sono entrata in PhD non volendo restare in accademia e **per anni mi sono detta di aver sprecato energie**. Ora vedo con molta chiarezza invece i **punti di forza**, soprattutto a livello di **mindset**, e [...] ho cambiato il mio modo di raccontarmi.»

«Ci siamo trovati a dover considerare aspetti che ci hanno messo in difficoltà: **è stata una grande opportunità averlo scoperto qui.**»

«La metodologia scelta ci ha reso **responsabili delle nostre scelte**: è stato utile confrontarsi con i manager in un **ambiente che permetteva l'errore.**»

«Secondo me **questo corso dovrebbe essere integrato all'interno dei corsi di studio**, in modo da far vedere agli studenti come dalla teoria si arriva alla pratica e **come utilizzare le skill imparate in accademia in contesti differenti.**»

# Diario del percorso di laboratorio DALLA META ALLA ROTTA



## Primo incontro

LA PRESENTAZIONE DELLA SFIDA E LA  
RACCOLTA DELLE ESIGENZE

Il primo incontro tra ricercatori, ricercatrici guidati e supportati dai mentori di Find Your Doctor, e manager è avvenuto per tutte le sfide nell'ultima settimana del mese di marzo 2022.

Questo incontro virtuale ha visto molti dei ricercatori confrontarsi per la prima volta con l'attività di *assessment* dell'esigenza di un'azienda, per questo motivo Find Your Doctor ha preventivamente messo a disposizione un breve video-tutorial sulla metodologia da utilizzare e sulle domande che è importante fare per potersi assicurare di aver compreso correttamente i termini dell'esigenza a cui poi si dovrà rispondere.

L'incontro è stato quindi così strutturato: 1) inizialmente il/la manager ha presentato l'azienda e ha fornito maggiori informazioni sulla sfida di innovazione proposta; 2) successivamente i ricercatori hanno avuto la possibilità di porre delle domande con l'obiettivo di comprendere quante più facce possibili del problema, ovvero di mettere all'opera le loro competenze di *problem-setting*.

In questa fase è stato possibile osservare interessanti dinamiche di interazione tra ricercatori e manager. Da un lato si percepiva la curiosità dei manager di fronte ai ricercatori, unita anche allo sforzo comunicativo di rendere comprensibili in pochi minuti argomenti e dinamiche aziendali complesse. Dall'altro lato abbiamo visto i ricercatori fare domande e raccogliere le informazioni con crescente sicurezza e autonomia. È stato piacevole riscontrare un coinvolgimento di tutti i ricercatori nel processo di racconto delle esigenze, non solo da parte di coloro che stanno affrontando un percorso di ricerca più vicino al tema della sfida proposta.

# Diario del percorso di laboratorio DALLA META ALLA ROTTA



## Secondo incontro

LA CONDIVISIONE DELLE ROADMAP E IL  
CONFRONTO CON I/LE MANAGER

Come era facilmente prevedibile, i ricercatori e le ricercatrici avevano lasciato il primo incontro con molte domande aperte, non solo riguardo alle informazioni che avevano ottenuto dai manager, ma anche su come procedere da lì in poi.

Per questo motivo nel corso delle quattro settimane successive i mentori hanno supportato i lavori di gruppo fornendo ai membri indicazioni metodologiche su come costruire il primo output da presentare ai manager, la *roadmap*: un breve documento riassuntivo delle opzioni individuate dai team nel corso delle loro sessioni di lavoro collettivo. Inoltre, ogni gruppo è stato invitato ad eleggere un/a project manager e un/a divulgatore, ovvero le due persone incaricate rispettivamente di coordinare il lavoro di gruppo, e di presentarlo ai manager, così da rendere la struttura del team rappresentativa di una situazione realmente riscontrabile in azienda. Il terzo membro del team era invece l'esperto, o l'esperta, ovvero la persona con competenze più vicine alla questione trattata.

Il secondo incontro si è svolto nell'ultima settimana di aprile e ha visto i ricercatori presentare le roadmap ai manager, i quali hanno avuto la possibilità di dare dei feedback e di discutere le proposte dei team, aiutandoli nella selezione del percorso da seguire per arrivare ad una proposta progettuale concreta.

In alcuni casi i ricercatori hanno chiesto ai manager di fornire maggiori informazioni o documenti, per poter tarare ancora meglio la proposta sulla realtà dell'azienda.

Questo secondo incontro ha permesso ai ricercatori di mettere in pratica le proprie competenze di presentazione delle proposte e di negoziazione dei risultati del loro lavoro di progettazione in base a vincoli legati al tempo e alle risorse.

# Diario del percorso di laboratorio DALLA META ALLA ROTTA



## Terzo incontro

I PITCH CHALLENGE E LA RACCOLTA DEI  
FEEDBACK

Il terzo ed ultimo incontro tra ricercatori, ricercatrici e manager, sempre coadiuvati dai mentori di Find Your Doctor, si è svolto nelle prime settimane di giugno. In questo incontro i team hanno presentato ai manager le loro risposte alle sfide di innovazioni proposte dalle aziende. Le proposte erano state discusse, analizzate e selezionate durante il secondo meeting, i ricercatori hanno quindi avuto quattro settimane per elaborare il proprio *pitch* e renderlo coerente con la domanda di ricerca posta loro inizialmente.

La preparazione dei pitch è stata supportata dalla partecipazione dei ricercatori al quarto workshop di Incontri Ravvicinati "Storytelling per l'innovazione". Grazie a questa sessione formativa e laboratoriale i team hanno imparato come costruire un pitch efficace per raccontare al meglio la propria proposta di innovazione.

Le fasi di strutturazione del pitch sono state supervisionate dai mentori di Find Your Doctor, che hanno fornito feedback e suggerimenti laddove necessari. I mentori hanno soprattutto spinto i ricercatori a valorizzare il più possibile il proprio ruolo attraverso la costruzione di una narrazione autorevole, perchè basata su un'attività di ricerca e progettazione rigorosa.

I progetti presentati ai manager hanno riscosso generalmente molto successo, quello che è stato maggiormente apprezzato è stato l'approccio innovativo, basato su un *mind-set* che favorisce la soluzione di problemi concreti anche se a volte lontani dalla propria esperienza. I manager si sono dichiarati piacevolmente sorpresi dalle proposte e dai risultati raggiunti dei ricercatori con poche informazioni.

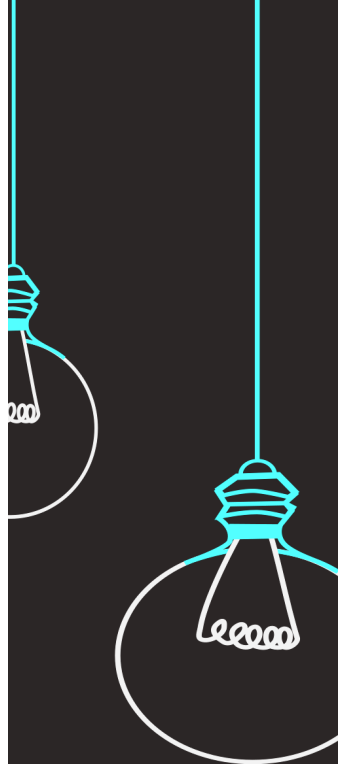
# Cosa abbiamo imparato

I **ricercatori** hanno imparato che la loro forma mentis e il l'approccio rivolto alla risoluzione dei problemi va oltre l'argomento del proprio progetto di ricerca, ed è applicabile a contenuti e situazioni diverse.

I **manager** hanno imparato a conoscere il profilo dei ricercatori accademici, oggi per loro meno "alieni", tramite il confronto e la condivisione di obiettivi. Poter apprezzare la varietà e la concretezza delle proposte di innovazione è stata per loro una piacevole scoperta.

In generale abbiamo imparato che **il fatto che una competenza sia trasferibile, non la rende autonomamente trasferita**. L'incontro tra cultura di ricerca e cultura d'impresa richiede la costruzione di un dialogo in cui entrambe le parti siano messe nella condizione di poter esprimere appieno il proprio potenziale.

Abbiamo imparato che **lavorare con persone diverse da noi è una forma di arricchimento**, che può portare a scenari imprevisi e ad occasioni di innovazione che derivano proprio dalla commistione di mondi che normalmente parlano lingue diverse.



IN UNA PAROLA...

Ci siamo divertiti!

# Concezione del percorso

## GLI ASSUNTI BASE



La forma mentis di un ricercatore è trasversale. È difficile da spiegare, più facile da mostrare, soprattutto nella risoluzione di problemi.



Le competenze trasversali e trasferibili emergono con forza quando la persona non ha grande competenza verticale.



I ricercatori hanno bisogno di essere guidati fuori dalla propria comfort zone per acquisire consapevolezza del proprio potenziale.



Spesso mancano semplicemente le occasioni di acquisire familiarità con il linguaggio e l'approccio extra-accademico.



Non è possibile spiegare cosa significa vivere l'impresa a chi non abbia mai respirato l'ambiente: si tratta di un'esperienza generata dalle interazioni di una comunità. Si possono quindi aprire delle finestre sulla cultura e le dinamiche aziendali.



La mancanza di matching tra imprese e dottorandi si radica in una mancanza di conoscenza delle proprie opzioni, per i ricercatori rispetto ai ruoli aziendali possibili per loro e, per i manager, rispetto alle capacità che un certo percorso accademico forma.



I dottorandi hanno bisogno di capire ciò in cui si immergono, collocando le proprie azioni in una cornice concettuale, in un'interazione strutturata.



I manager, al contrario, possono percepire meglio la figura del ricercatore solo attraverso l'operatività e il dialogo.



Le tematiche relative alla valorizzazione professionale del dottore di ricerca in contesto extra-accademico sono meglio trattate da chi ha nel proprio bagaglio questa esperienza e l'ha già trasferita sul mercato.

# Il modello proposto

La struttura portante del modello proposto per favorire l'avvicinamento di ricercatori e manager d'impresa si fonda sulla combinazione di tre modalità di azione complementari, che potremmo schematizzare con tre verbi: *spiegare, discutere, fare*.



1. Lo **SPIEGARE** è principalmente una necessità dei dottorandi e delle dottorande e si traduce in una modalità frontale di trasferimento dei contenuti.



2. Il **DISCUTERE** si riferisce ad una proposta formativa in modalità dialogica, costruita attorno ad un tema, a un'esperienza o a una testimonianza che costituisca l'oggetto osservabile del quale trovare, confrontando i linguaggi, una definizione comune.



3. Il **FARE** rimanda invece ad una attività laboratoriale, la costruzione di un'esperienza comune che possa esplicitare l'implicito, scardinare il pregiudizio attraverso i fatti ed essere essa stessa oggetto di discussione.

Questi tre pilastri possono essere combinati tra loro in vario modo, ma rispettando alcuni requisiti fondamentali del modello:

- una frazione importante delle attività deve centrare visibilmente bisogni consapevoli e sentiti del target;
- l'entità dell'impegno proposto deve essere compatibile con i carichi di lavoro già presenti sui due target e il più possibile programmabile;
- la distribuzione dell'impegno deve favorire il mantenimento dell'engagement.

# Lesson learned

## 1. Scegliere bene la strategia comunicativa, soprattutto in fase di engagement iniziale

Affinchè le persone siano disposte a investire una frazione considerevole del proprio tempo in un progetto occorre combinare l'elemento strategico con un vantaggio tattico più immediato. Per questo motivo, il modello di engagement proposto è incentrato sulla costruzione di una proposta che prenda per mano i due target con qualcosa di cui riconoscano il valore immediato.

Nel 2022 gli Atenei sono estremamente spinti ad investire sull'employability dei dottorandi. Abbiamo quindi proposto materiali comunicativi dedicati agli Atenei, combinati ad azioni dirette sui dottorandi stessi, per esempio attraverso incontri di presentazione del progetto incentrati sulle loro necessità.

Lato aziende abbiamo stimolato la capacità dei manager di fare da mentori a giovani talenti e una attenzione da parte delle aziende ad aspetti di talent acquisition ed employer branding, anche se il contatto one-to-one è stato il canale preferenziale.

I tempi di decisione degli stakeholder possono essere molto lunghi, pertanto si suggerisce di muoversi con anticipo.

## 2. Timing e modalità delle attività

È cruciale trovare un bilanciamento adeguato della proposta rispetto alla disponibilità di tempo dei dottorandi e dei manager. La nostra scelta per Incontri Ravvicinati 2022 è stata quella di proporre varie attività, non tutte obbligatorie e molto dilazionate nel tempo.

Attenzione a non proporre troppo. A posteriori pensiamo che una formula più compatta, che si esaurisca in tre o quattro mesi al massimo, sarebbe stata forse migliore.

La durata dei singoli incontri ci pare ben calibrata (tre ore in modalità sincrona online per la parte dello spiegare; moduli da un'ora o un'ora e mezza sulle restanti attività). La modalità online ha consentito di conciliare l'ampia distribuzione geografica della platea.

## 3. Non sottovalutare la gestione degli strumenti

La parte organizzativa collegata al progetto è tutt'altro che semplice, per i significativi numeri coinvolti e per la necessità di mirare l'azione su due interlocutori diversi che ad ogni passo devono essere seguiti differentemente.

Per il progetto Incontri Ravvicinati 2022 si è scelto di utilizzare lo strumento Teams di Microsoft, creando dei canali dedicati alle varie attività e a tutti i sottogruppi del laboratorio.

È importante dedicare a monte un tempo significativo a una attenta predisposizione degli strumenti in funzione delle specifiche dell'attività per semplificare la gestione.

Particolare attenzione è stata data alla tutela delle informazioni condivise.




# Find your Doc


RESEARCHERS FOR SOCIETY & ENTERPRISE


STARTUP INNOVATIVA IN FORMA DI S.R.L. ISCRITTA NELLA SEZIONE SPECIALE DEL REGISTRO IMPRESE DELLA CCIAA DI MILANO


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


[fyd@findyourdoc.org](mailto:fyd@findyourdoc.org)

 FindYourDoctor

 find\_your\_doctor

 findyourdoctor

 findyourdoc

 findyourdoctor