

**PERCORSI INNOVATIVI.** Il modello Management Building Workshop

# Un format per superare il gap manageriale

**Ritagliato su misura per accelerare la competitività del territorio di Bergamo, può essere replicato con successo in altre aree, nell'ambito di filiere o di singole aziende**

**S**ono 130 i primi "laureati" del Management Building Workshop (Mbw), laboratorio di formazione manageriale promosso da Confindustria Bergamo, Federmanager Bergamo e Fondirigenti, per il quale si è appena conclusa l'ultima edizione che completa il triennio sperimentale. Un percorso innovativo, basato sulla stretta interazione tra giovani manager, quadri e imprenditori che hanno alternato la formazione in aula, la discussione di casi e la realizzazione di progetti concreti di miglioramento nelle aziende o in gruppi di aziende. Un'impostazione che ha voluto rivoluzionare l'approccio dei classici master di management per dare vita a un'iniziativa fortemente radicata sul territorio, in modo da ottenere risultati subito spendibili. Questo grazie a una formazione che valorizza lo scambio di contributi di figure volutamente eterogenee, assommando competenze specifiche a una visione più globale dell'impresa e dei suoi valori, incentrata sulla "persona" con le sue competenze e capacità di prendere decisioni, assumendosene il rischio e valutandone gli impatti. L'intento ultimo è quello di formare un gruppo e una community che duri oltre lo spazio del corso e diventi elemento concreto di crescita del territorio. Questo era, infatti, uno dei principali presupposti di un'esperienza nata all'interno di una provincia ad alta densità industriale e forte vocazione manifatturiera di medio-alto livello tecnologico, caratterizzata da un tessuto di Pmi fortemente orientate verso i mercati internazionali, impegnate in un ulteriore sforzo per sfruttare appieno la presenza di un parco scientifico-tecnologico in evoluzione, i vantaggi di una

possibile maggiore integrazione fra industria e terziario innovativo, le opportunità di riuso del territorio e della green economy e rispondere alle nuove sfide legate ai modelli e alle tecnologie della Fabbrica Intelligente.

## Focus su progettualità e relazioni

Per Mbw, la cui prima edizione ha preso il via nell'autunno del 2012, dopo oltre un anno di studio e messa a punto, è dunque il tempo di tirare le somme e di aprire una riflessione su obiettivi raggiunti e criticità incontrate, per favorire soprattutto la sua riproposizione in altri territori o contesti aziendali o di filiera. «Il progetto – spiega **Sara Pavesi**, project manager Mbw – è in effetti stato condotto da Confindustria Bergamo, Federmanager Bergamo e Fondirigenti, con l'obiettivo di costruire un modello di scuola che rispondesse ai fabbisogni di imprese e manager e che potesse essere replicabile. In particolare si rivolge a chi in azienda è chiamato a dover gestire attività indirette non, quindi, a specialisti e professional. In questo contesto, i contenuti lasciano sullo sfondo tutte le competenze professionali e si focalizzano sulle competenze relazionali e sulla capacità di progettazione di sistemi organizzativi, tenendo presente che, soprattutto nelle Pmi, neodirigenti, quadri e giovani imprenditori sono spesso chiamati a ricoprire posizioni gestionali senza aver prima beneficiato di un percorso di accompagnamento all'acquisizione del ruolo. Grazie a questa lunga sperimentazione, abbiamo potuto sviluppare un format che si può declinare sia a livello territoriale, coinvolgendo partecipanti di organizzazioni diverse non necessariamente cor-



relate fra loro, oppure a livello di filiera, coinvolgendo partecipanti provenienti da organizzazioni diverse ma appartenenti alla stessa supply chain, oppure aziendale.

#### I fattori vincenti del percorso

Il modello sviluppato si articola in alcuni elementi qualificanti. Attraverso l'*assessment*, vengono analizzate e misurate le competenze manageriali a livello individuale lungo lo svolgersi del progetto formativo. Neodirigenti, quadri apicali e giovani imprenditori rivelano profili di

competenze generalmente differenti in ingresso: la formazione e l'interazione d'aula vertono a favorire il percorso di crescita in modo coerente con il profilo di ognuno, monitorandone lo sviluppo. Il patto formativo, inteso come un momento di condivisione collettiva degli obiettivi del percorso, va impostato come un effettivo momento formale nel processo didattico. La formazione vera e propria è articolata in momenti diversi: a fianco delle lezioni, volte ad analizzare criticamente modelli e strumenti manageriali, vengono

## Una spinta alla competitività del territorio

Il lascito più importante è per le aziende, che possono contare su personale più preparato per affrontare le sfide del mercato e per i professionisti, ai quali si aprono nuove opportunità di carriera. È la sensazione che si ricava dalle dichiarazioni dei protagonisti di questi tre anni di percorso formativo manageriale. «L'obiettivo può dirsi centrato: la sperimentazione era rivolta a soddisfare un bisogno formativo del territorio che si esprimeva nella domanda di più elevate professionalità – commenta **Marco Bellini**, delegato dal presidente di Confindustria Bergamo per la formazione e presidente di Forma-Sistemi Formativi Aziendali –. Molte aziende bergamasche, soprattutto quelle di ridotte dimensioni, sono a gestione familiare. Questo comporta la necessità di inserire figure esterne nella fascia del middle management – spiega Bellini –. A loro volta i giovani in uscita dalle università, in genere con profili tecnici, spesso presentano delle carenze formative a livello manageriale. Abbiamo agito per soddisfare entrambe le esigenze, puntando così a incrementare la competitività di questa provincia nel mercato globale».

Parla di promozione piena per il progetto da poco concluso anche **Bambina Colombo**, presidente di Federmanager Bergamo. «Si è trattato di una risposta concreta ad alcune delle criticità rilevate da una recente indagine Ocse sul territorio». Colombo ricorda che nel percorso formativo «È stato stimolato il sistema di innovazione, sia attraverso l'indi-

viduazione e la realizzazione di project-work, che con lo scambio continuo di esperienze lavorative e personali, diverse fra loro». Il tutto seguendo un approccio *ad hoc* per un territorio fortemente industrializzato, che deve essere in grado di stare in maniera competitiva sul mercato globalizzato. «Il contesto nel quale operiamo richiede sempre nuove competenze e capacità decisionali – sottolinea Colombo –. Durante i tre anni del progetto, i 130 partecipanti hanno sperimentato nuove modalità di arricchimento personale e professionale con scambi culturali, di genere e di generazione».

Proprio la peculiarità dell'intervento, focalizzato soprattutto sullo sviluppo delle soft skill, spiega il mancato ricorso a docenti universitari. «La nostra scelta non va letta come una bocciatura degli atenei locali, che anzi hanno un'offerta formativa molto avanzata e possono contare su validi professionisti – precisa Bellini –. Tuttavia, l'obiettivo era colmare un ambito di competenze che non rientra nei programmi formativi universitari». Qualche esempio di corso può aiutare a rendere meglio l'idea: è stato approfondito il ruolo che le infrastrutture aeroportuali svolgono per il territorio di Bergamo e i possibili scenari evolutivi, così come i ritorni in termini economici delle attività di responsabilità sociale messe in campo dalle aziende. Un approccio, assicurano gli esperti, replicabile anche in altri territori della Penisola.

**Lu.d.O.**



organizzate sessioni innovative mirate a discutere gli impatti sulle organizzazioni e sui valori manageriali di scenari e roadmap futuri attraverso testimonianze autorevoli. Non solo, i manager sono chiamati a sperimentare, attraverso il laboratorio, l'impostazione e lo sviluppo di progetti di miglioramento per il proprio territorio, per la propria supply chain o per la propria organizzazione. Il lavoro di gruppo, opportunamente guidato, mette alla prova, in un contesto ancora formativo, le capacità imprenditive e gestionali dei manager su progetti che andranno presentati alla committenza.

### Le politiche organizzative al centro

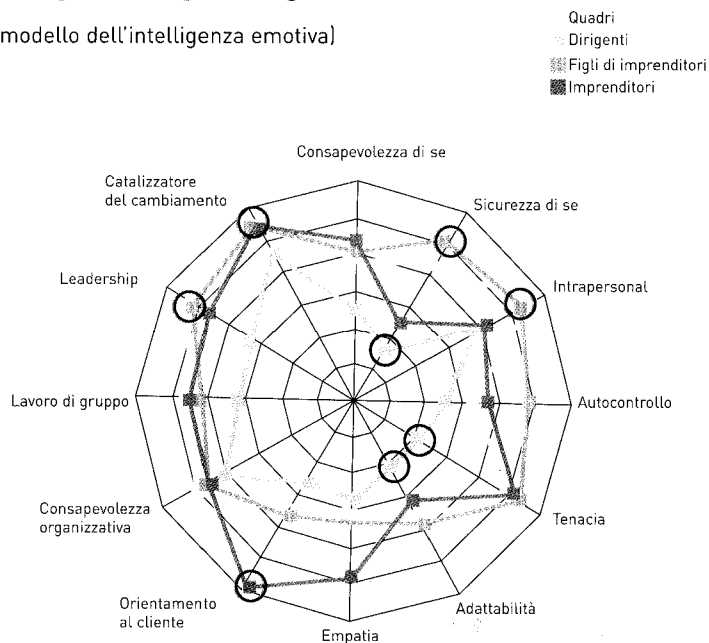
Relativamente ai contenuti, nella sperimentazione sono risultate fondamentali le politiche di sviluppo delle persone, tema dalla valenza sia individuale, coordinata con il modello di *assessment*, sia di sviluppo dei propri collaboratori, le politiche organizzative, tenendo in considerazione i nuovi modelli di progettazione organizzativa, le politiche di mercato, focalizzando l'attenzione dei manager sulla necessità di coerenza con l'organizzazione, le politiche finanziarie, in modo strumentale ai temi precedenti, per misurare gli impatti economici delle decisioni, approfondire le modalità di finanziamento e i modelli di governance. Il percorso formativo viene monitorato in ogni sua fase e, grazie a questa continua analisi "in tempo reale", è possibile mettere a punto verifiche, integrazioni e ulteriori proposte. Tutta l'esperienza è documentata nell'ampio rapporto conclusivo, proprio centrato sul tema della replicabilità del modello.

### Committenza e figure chiave

In questa prospettiva, un elemento fondamentale è stato individuato nella presenza di un tessuto industriale che si faccia carico di una parte della committenza. «L'ente di formazione – spiega Sara Pavesi – rischia l'autoreferenzialità. È fondamentale che gli obiettivi formativi vengano condivisi dalle imprese di appartenenza dei partecipanti che non lo vivono esclusivamente come un momento di crescita individuale. Questa partecipazione aiuta a favorire la

## Competenze per target formativo

(modello dell'intelligenza emotiva)



motivazione, a rendere maggiormente efficaci le fasi di didattica attiva e a garantire la trasferibilità nell'organizzazione». Altro aspetto delicato è legato all'individuazione di figure chiave per garantire il presidio del processo di apprendimento e l'integrazione del processo didattico. Sono infatti fondamentali i ruoli del coordinatore e del direttore scientifico, che in qualche caso potrebbero coincidere, dotati di competenze professionali non comuni. «Il direttore scientifico – precisa Sara Pavesi – deve garantire la sequenza corretta dei temi trattati, favorisce momenti di confronto tra i docenti e presidia il collegamento tra le varie attività. Il coordinatore si prende carico della presenza in aula e della gestione dei feedback dei partecipanti. Vista la notevole dispersione temporale, dato che ogni edizione ha avuto la durata di 6-8 mesi, con incontri concentrati in due giornate mensili, è fondamentale seguire con attenzione il processo di apprendimento, affinché non si verifichino perdite di efficacia». Essenziale, infine, per la replicabilità del modello proposto, la "pagella" attribuitagli dai partecipanti, ampiamente positiva, in questo caso, sia per la qualità delle competenze acquisite che per la loro trasferibilità.

Ro.P.