

**Leadership per le imprese nella nuova economia:  
dare un senso al lavoro nell'impresa  
nella prospettiva di un nuovo spirito di  
collaborazione e partecipazione**

**DATE INCONTRI**

13 ottobre 2022

20 ottobre 2022

27 ottobre 2022

3 novembre 2022

10 novembre 2022

**dalle 15,30 alle 18,30**

**Percorso formativo in 5 incontri per  
Imprenditori, CEO, Direttori Generali  
e per Responsabili di funzione**

---

Presso Sala Consiliare  
Camera di Commercio di Brescia  
Via Luigi Einaudi, 23  
Brescia

Parcheggio suggerito:

Autosilo 1  
Via Vittorio Emanuele II, 70  
Brescia

Responsabile del corso:  
Prof. Giacomo Manara

Tensioni e cambiamenti radicali caratterizzano questo momento storico del mondo del lavoro, dallo smart working alle great resignations, e ad altre scelte e soluzioni nuove e inaspettate, caratteristiche di un'epoca piena di turbolenze, politiche, sociali e quant'altro; è proprio per questo che oggi **dare un senso al lavoro** di chi opera nell'impresa è diventato oltremodo complesso, ma sempre più essenziale per la vita delle imprese stesse, chiamate a rispondere a nuove sfide, come quella delle diverse generazioni compresenti, ognuna portatrice di proprie motivazioni, propri valori e atteggiamenti.

Rispondere a questa sfida, oggi più che mai, è responsabilità di chi guida le imprese, di chi le organizza, le riorienta verso nuovi traguardi o le mantiene sulla giusta rotta del successo nonostante turbolenze e difficoltà. La **leadership** rappresenta quindi un elemento decisivo in questo contesto, e la scelta di atteggiamenti, modelli e stili adeguati e coerenti con un ambiente competitivo nuovo e sempre mutevole diventa un lavoro nel lavoro. Non è però la leadership l'unico elemento, ma occorre prestare attenzione alle impostazioni dell'**organizzazione delle imprese**, adottando approcci e modelli funzionali alla conduzione del business specifico ma contestualizzati nell'epoca attuale, non necessariamente rispondenti a scelte storiche e tradizionali; occorre inoltre ripensare alle **competenze** (hard e soft skills) necessarie per queste nuove sfide, e soprattutto ai processi e ai sistemi di **HR Management**, che stanno sperimentando significative evoluzioni legate agli elementi già citati e ad altri parimenti significativi, quale la digitalizzazione dei processi organizzativi e la conseguente decisione di molte imprese di affrontare una digital journey che ne mette in discussione processi, comportamenti e scelte tecnologiche.

Occorre quindi "ritornare a scuola", confrontarsi con idee ed esperienze del mondo dell'Economia, della Tecnologia, della Sociologia, delle Scienze Organizzative, per tornare nelle imprese e sperimentare nuove e più efficaci soluzioni alla complessità che si trovano ad attraversare.

La caratteristica del corso vuole essere quella di una profonda compartecipazione e di un ricco scambio esperienze rigorosamente inquadrato in metodologie interdisciplinari.

In questo senso il percorso si propone di raggiungere **due principali obiettivi**:

1. mettere i partecipanti di fronte a una serie di stimoli provenienti dalle diverse discipline, per aiutarli a riflettere al meglio su cosa sta accadendo e su come agire per rimanere imprenditori e manager di successo;
2. condividere ai partecipanti esperienze e sperimentazioni che possano fornire degli spunti concreti e operativi da trasferire nelle diverse imprese.

Per rendere articolato e completo questo percorso, si svolgeranno **due momenti, all'inizio e alla fine, di confronto e discussione su stimoli ed esperienze**: in questi momenti i relatori presenteranno punti di vista attinti dalle diverse discipline - l'incontro introduttivo - e casi aziendali di successo vissuti o ancora in corso - l'incontro finale. Lo scopo è quello di favorire e stimolare il dibattito con e tra i partecipanti, finalizzato a generare idee e proposte concrete e funzionali.

Dopo il momento iniziale si svolgeranno **tre incontri successivi sulle principali tematiche** che si intendono affrontare, organizzati con una modalità più seminariale ma sempre con l'alternanza teoria-esperienza-dibattito per ognuna di esse: la leadership e le sue evoluzioni, i modelli organizzativi per le nuove imprese, le competenze necessarie e le nuove modalità per svilupparle attraverso l'HR Management.

Il Responsabile del corso è il **Prof. Giacomo Manara**

Docente di Change Management, HR Management, Consulting Management e Competenze Manageriali presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano e in alcuni Master della stessa Università, svolge da anni attività di consulenza strategica e organizzativa presso imprese e organizzazioni, nazionali e internazionali.

Per diversi anni ha operato come Direttore Risorse Umane e Organizzazione in imprese di settori e dimensioni differenti, con un continuo focus sui processi di cambiamento, sia dal punto di vista del management che soprattutto dei processi di apprendimento e miglioramento delle persone e dell'organizzazione.

È testimone a convegni e incontri pubblici sull'argomento, nonché autore di diversi contributi, in riviste e libri.

## PROGRAMMA

### 1) Giovedì 13 ottobre 2022

#### Prima sessione: capire il contesto generale

Obiettivo della prima sessione è fornire ai partecipanti elementi generali di comprensione del contesto culturale, economico, sociale utili alla lettura degli approcci all'impresa ed all'esercizio della leadership.

#### Testimoni:

- Marco Vitale – economista d'impresa, Presidente Vitale-Zane & Co.  
**Gli aspetti nuovi del senso di fare impresa in questo quadro storico;**
- Fulvio Coltorti – Università Cattolica del Sacro Cuore Milano – già Direttore Emerito dell'Area Studi Mediobanca  
**Il contesto economico generale;**
- Gianni Dal Pozzo – Amministratore Delegato Confindustria  
**Il fenomeno digitalizzazione ed il suo impatto sulla direzione delle imprese;**
- Giovanni Siri – Ordinario di Psicologia, Consultant di Cultura Organizzativa  
**La diversità generazionale nelle aziende, oggi. Perché non possiamo liquidarla come la "solita storia" tra più vecchi e più giovani.**

### 2) Giovedì 20 ottobre 2022

#### Seconda sessione: come investire in competenze di leadership in contesti competitivi in trasformazione

Obiettivo: fornire gli elementi conoscitivi sui modelli di leadership più adeguati ad accompagnare e stimolare la trasformazione dell'economia e delle imprese.

Per crescere e guidare uno scenario così come descritto in questa proposta, ci si aspetta che l'impresa definisca priorità per innovarsi, per adeguare il modello di business e acquisire vantaggio competitivo, per creare valore e una nuova cultura condivisa. In questa prospettiva, fondamentale è il contributo degli imprenditori e dell'Alta Direzione, che tenendo a parte l'approccio tradizionale, impostato sul modello del "comando e controllo", accettano di entrare attivamente, costruttivamente e coraggiosamente all'interno del flusso di relazioni e di scambi con gli stakeholder, interni ed esterni all'organizzazione, a partire dai collaboratori, pur mantenendo una chiara autorità di guida dell'impresa e affermando la propria leadership.

Per capire se e quando è funzionale per l'azienda - non per sé stessi - utilizzare la propria leadership, quali concetti e quali stili direzionali adottare, quali dilemmi appaiono urgenti da comprendere ed affrontare, si descriveranno le evoluzioni delle teorie sulla leadership verificatesi negli ultimi anni, arrivando a focalizzarsi sugli approcci più attuali emersi dalle esperienze della crisi pandemica, economica e sociale, in tutte le sue sfaccettature.

Docente: **Domenico Bodega** – Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, docente di Competenze Manageriali

Testimone: **Ilaria CATALANO**, Amministratore Delegato di Poste Welfare Servizi Poste Italiane

### 3) Giovedì 27 ottobre 2022

#### Terza sessione: perché sperimentare nuovi modelli organizzativi

Obiettivo è descrivere e illustrare i modelli organizzativi più appropriati per governare le imprese in nuovi contesti.

Negli ultimi vent'anni l'evoluzione del contesto economico, tecnologico e sociale ha determinato profondi mutamenti sia nei sistemi organizzativi e gestionali delle imprese, sia nella vita lavorativa che nel modo di lavorare delle persone. Le imprese hanno dovuto affrontare una serie di cambiamenti sulla spinta data dal passaggio dall'economia della stabilità a quella della flessibilità: globalizzazione della competizione, riduzione del ciclo di vita dei prodotti, importanza della soddisfazione del cliente finale, aumento della capacità e velocità nel trattamento delle informazioni, necessario sviluppo di competenze digitali, miglioramento continuo sono solo alcuni fattori di spinta al cambiamento. Questo ha fatto sì che le imprese iniziassero a considerare il cambiamento organizzativo non come un evento eccezionale, ma

come un elemento inevitabile. Il cambiamento riguarda modalità di lavorare, competenze, conoscenze, capacità professionali necessarie in un'organizzazione per sopravvivere nella digital economy e, in generale, nel nuovo mondo. Le esperienze recenti e l'osservazione di casi emblematici, il confronto internazionale hanno messo in luce diversi modelli, sempre più flessibili, arrivando a prefigurare soluzioni e forme organizzative ispirate a essenzialità dei processi, leggerezza strutturale e sviluppo dinamico di competenze diffuse.

Come si è arrivati a queste soluzioni, quali sono le logiche e i criteri oggi più diffusi e considerati efficaci per disegnare una nuova organizzazione, cosa è possibile imparare, forse imitare, dalla esperienza altrui? Sarà continuo apprendimento.

Docente: Rita Bissola - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, docente di Progettazione Organizzativa

Testimone: Dario Giannoccaro, Group Organization Director - Engineering

#### 4) Giovedì 3 novembre 2022

##### **Quarta sessione: competenze necessarie e nuovi sistemi di gestione delle persone**

Obiettivo è favorire la comprensione delle competenze necessarie per operare con efficacia in queste nuove imprese e la conoscenza dei sistemi di gestione delle persone più innovativi e coerenti.

La sessione formativa si articola su due argomenti principali: le nuove competenze necessarie in questo mondo già trasformato e ancora in profonda trasformazione e l'evoluzione dei sistemi di gestione delle risorse umane come strumento principe per accompagnare e promuovere l'educazione e la formazione delle persone a questi nuovi modelli. Per quanto riguarda le competenze, si inizierà con uno sguardo più complessivo ad alcune tra quelle che hanno maggiormente caratterizzato la professionalità manageriale e specialistica all'interno delle organizzazioni, da diversi punti di vista: le competenze afferenti maggiormente alla sfera intellettuale e cognitiva, quelle riguardanti gli aspetti relazionali, quelle che interessano maggiormente l'organizzazione personale e professionale e infine le competenze di guida e di indirizzo e motivazione dei collaboratori. La panoramica comporterà un aiuto alla comprensione di ciò che significano alcune di esse, come si leggono nei comportamenti delle persone e soprattutto come si migliorano e si sviluppano, in una logica di lifelong learning. A conclusione di questo excursus ci si concentrerà sull'identificazione di alcune "nuove" competenze, che i cambiamenti di questi anni hanno reso necessarie per muoversi ed avere successo in un contesto dai contorni sempre meno definibili e interpretabili.

I sistemi di gestione delle risorse umane saranno collocati in un quadro generale che aiuti a comprendere come si colloca la funzione HR rispetto al contributo che apporta allo sviluppo del business attraverso le persone, e come conseguentemente i diversi processi (dal reclutamento alla valutazione alla "nuova" formazione) siano attraversati da una dinamica di cambiamento significativo che induce ad un complessivo ripensamento nonché alla riprogettazione di alcuni di essi. Da un lato infatti la digitalizzazione sollecita a rivedere diverse modalità operative rendendole più agili e tecnologicamente allineate ai nuovi standard, dall'altro le persone sono progressivamente cambiate e richiedono nuovi approcci e nuovi comportamenti. Il "capitale umano" viene così coltivato e sviluppato in modo nuovo, attuale, da figure di Direzione HR, di Manager e Imprenditori che sanno come muoversi per vincere anche oggi la sfida di raggiungere il successo delle imprese attraverso la valorizzazione e - si potrebbe dire - la felicità di ogni singola persona.

Docente: Giacomo Manara

Testimone: Matteo Melchiorri - Chief Human Capital Officer Fastweb

#### 5) Giovedì 10 novembre 2022

##### **Quinta sessione: testimonianze e dibattito finale**

Obiettivo dell'ultima sessione è dialogare su casi specifici di imprese per cogliere tutti gli spunti che emergono dalle esperienze nelle loro imperfezioni e peculiarità.

Coordinatore: Giacomo Manara

Testimoni: in corso di selezione

## SCHEDA DI ADESIONE

Leadership per imprese innovative nella nuova economia: dare un senso al lavoro nell'impresa nella prospettiva di un nuovo spirito di collaborazione e partecipazione

Da compilare e trasmettere via mail a [sara.belotti@vnz.it](mailto:sara.belotti@vnz.it)  
entro il 23/09/2022

### DATI PARTECIPANTE

Ragione sociale	
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Cognome e nome	Ruolo ricoperto
Telefono	e-mail

### DATI INTESTAZIONE FATTURA

Ragione sociale		
Indirizzo		
Città	Cap	Provincia
Partita IVA	SDI	
Codice fiscale	e-mail	

#### QUOTE DI PARTECIPAZIONE

*(comprensive del materiale didattico)*

- € 1.800 + iva per singolo partecipante
- € 900 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

#### CLIENTI VNZ

- € 1.500 + iva per singolo partecipante
- € 750 + iva per ulteriore(i) partecipante(i)

#### MODALITA' DI PAGAMENTO

a mezzo **bonifico bancario** a favore di

Vitale-Zane&Co. Srl

IBAN: **IT 95 J 05696 11200 00000 5725 X96**

(allegare fotocopia del bonifico bancario)

*nella causale specificare Ragione sociale e il nome del/i partecipante/i*

#### CONTATTI

**Vitale-Zane&Co.**

tel. **030 2943480**

e-mail: [sara.belotti@vnz.it](mailto:sara.belotti@vnz.it)

Corso Martiri della Libertà, 25122 Brescia