



# Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

**SPECIAL ISSUE**

**In memoria del Prof. Gianluca Colombo**

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

**Alla ricerca di un modello manageriale  
europeo o italiano: il caso particolare delle  
medie imprese familiari italiane**

Alessandro Zattoni

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE  
DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1099-1114

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

# Alla ricerca di un modello manageriale europeo o italiano: il caso particolare delle medie imprese familiari italiane

---

Alessandro Zattoni  
Professor

of corporate strategy and  
corporate governance.

Università Luiss, ROME,  
ITALY

---

**Corresponding Author:**

Alessandro Zattoni  
[azattoni@luiss.it](mailto:azattoni@luiss.it)

---

**Cite as:**

Zattoni, A. (2025). Alla ricerca di un modello manageriale europeo o italiano: il caso particolare delle medie imprese familiari italiane. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1099-1114.

---

**Section:** *Refereed Paper*  
SPECIAL ISSUE 2025.

---

**Received:** November 2025  
**Published:** 31/12/2025

---

## SOMMARIO-ABSTRACT

Questo lavoro intende analizzare se esiste un modello europeo o un modello italiano di management e, in caso positivo, quali sono le sue caratteristiche. Per rispondere a questa domanda, la prima parte del lavoro riprende il dibattito – sviluppatosi negli anni '90 – sull'esistenza (o meno) di un modello europeo o italiano di management. Dopo avere evidenziato l'impossibilità di individuare un modello europeo di management, il lavoro esplora se esiste un modello italiano di management. Pur sottolineando che i manager italiani presentano alcune caratteristiche simili, l'analisi mostra come sia difficile identificare un modello manageriale comune a tutte le imprese del nostro del nostro paese. Per questo motivo, nella parte finale del lavoro si analizza il modello imprenditoriale e manageriale di uno specifico tipo di imprese, le medie imprese italiane, che costituiscono la classe di aziende più competitiva e più caratteristica del nostro paese. Nelle conclusioni si riassumono le principali evidenze empiriche raccolte e si sottolinea l'influenza della cultura umanistica sul modello imprenditoriale e manageriale delle medie imprese italiane.

This paper aims to analyze whether there is a European model or an Italian model of management and, if so, what its characteristics are. To answer this question, the first part of the work resumes the debate – developed in the 90s – on the existence (or not) of a European or Italian model of management. After highlighting the impossibility of identifying a European management model, the paper explores whether an Italian management model exists. While emphasizing that Italian managers have some common characteristics, the analysis shows how difficult it is to identify a managerial model common to all companies in our country. For this reason, in the final part of the work, the entrepreneurial and managerial model of a specific type of company is analyzed, the Italian medium-sized enterprises, which constitute the most competitive and characteristic class of companies in our country. The conclusions summarize the main empirical evidence collected and underline the influence of humanistic culture on the entrepreneurial and managerial model of Italian medium-sized enterprises.

---

**Keywords:** modello europeo di management, modello italiano di management, medie imprese italiane, modello imprenditoriale umanistico

---

## 1 – Introduzione

All'inizio degli anni '90 alcuni studiosi si sono domandati se esistesse un modello europeo di management che si distingueva

dal modello manageriale nordamericano e da quello giapponese. Secondo alcuni, si stava formando o si era già formato un modello di management europeo, caratterizzato da valori e stili manageriali simili tra i vari paesi del vecchio continente. Secondo altri, invece, le differenze tra le istituzioni formali e informali sviluppatesi a livello nazionale rendevano impossibile la formazione di un modello di management comune a tutti i paesi europei.

In quel periodo, mi sono laureato e ho iniziato a collaborare (in qualità di vincitore di borsa di studio Javotte Bocconi) con l'Istituto di economia aziendale dell'Università Bocconi. Dopo pochi mesi, ho avuto il piacere di conoscere Gianluca Colombo, che allora era il Direttore dell'Area strategia della SDA Bocconi. In quegli anni, Gianluca stava studiando le caratteristiche del modello di management italiano (Colombo, 1993), probabilmente influenzato dal suo collega e amico Roland Calori, che stava investigando l'esistenza di un modello manageriale europeo (Calori & De Woot, 1994). Avendo appreso del mio interesse per lo studio dei modelli di corporate governance – allora definiti anche modelli di capitalismo (Airoldi, 1993; Prodi, 1991) – Gianluca mi propose subito sia di produrre una presentazione (i.e., un set di lucidi) sul modello italiano di management per un *elective* rivolto agli MBA della SDA Bocconi, sia di scrivere un working paper da presentare in un convegno internazionale (Colombo & Zattoni, 1995).

Dopo quella esperienza, ho aggiornato molte volte quella presentazione che utilizzavo per spiegare le caratteristiche e l'evoluzione del modello capitalistico e di management italiano a numerosi manager stranieri. Più di recente ho analizzato questo tema cercando di rispondere a due domande:

1) esiste un modello europeo di management, stimolato dalla pubblicazione dei rapporti Draghi e Letta al parlamento europeo (Zattoni, 2024);

2) quali sono le peculiarità del modello imprenditoriale e manageriale italiano che caratterizza le medie imprese del nostro paese (Coda, 2023; Zattoni, 2025).

Il presente lavoro intende investigare questi temi al fine di rispondere alle seguenti domande: esiste un modello di management europeo o italiano e (se esiste) quali sono le sue caratteristiche? Quali sono le caratteristiche del modello imprenditoriale e manageriale delle medie imprese familiari?

## **2 – Esiste un modello europeo di management?**

La riflessione sull'esistenza di un modello europeo di management è stata alimentata sia dall'avvio del mercato unico europeo, sia dalla crescente diffusione di studi comparativi sui diversi modelli di capitalismo. In particolare, l'istituzione del mercato unico (avvenuta all'inizio del 1993) ha rappresentato un passaggio fondamentale per la crescente integrazione europea, poiché ha introdotto la libera circolazione di beni, servizi, capitali e persone tra gli Stati membri, stimolando la crescita delle imprese e rafforzando il settore industriale del vecchio continente.

### **2.1 – La tesi a favore dell'esistenza di un modello manageriale europeo**

Alcuni studiosi (Calori, Steele e Yoneyama, 1995) hanno sostenuto che l'integrazione dei mercati locali in un unico spazio economico europeo ha dato un impulso decisivo allo sviluppo di un modello manageriale europeo, inteso come un insieme di comportamenti e approcci decisionali manageriali caratteristici del nostro continente. Pur in presenza di significative differenze tra i modelli di governance nazionali (Zattoni, 2020), alcuni studiosi hanno ritenuto che i processi di

integrazione e omogeneizzazione avviati dall'Unione Europea potessero ridurre le differenze istituzionali tra gli Stati, favorendo così la nascita di un modello manageriale omogeneo a livello europeo.

Il dibattito accademico su questo tema ha determinato l'emergere di due punti di vista: da una parte, si posizionano coloro che sostengono che alcuni tratti culturali comuni differenziano il modello manageriale europeo rispetto a quelli americano o giapponese; dall'altra, si pongono coloro che sostengono che la creazione di un unico modello europeo di management sia difficilmente realizzabile a causa delle profonde differenze tra le istituzioni (formali e informali) sviluppatesi a livello nazionale.

Coloro che hanno sostenuto l'esistenza di un modello manageriale a livello europeo (e.g., Thurley & Wirdenius, 1991) erano convinti che si fosse già sviluppato e diffuso un unico modello di management a livello continentale, distinto da quello americano o giapponese. Nella loro visione, la nascita di un modello europeo di management era stata stimolata dal processo di integrazione europeo (e.g., l'unione monetaria, le direttive comunitarie, la spinta verso l'uniformazione sociale e politica dell'Unione Europea) e dalla condivisione di valori comuni – come il pluralismo, la tolleranza e l'attenzione agli stakeholder. In sintesi, tali studiosi erano convinti che, nonostante la persistenza di pratiche e valori diffusi a livello nazionale, le grandi aziende europee stavano sviluppando (o avevano già sviluppato) un modello manageriale comune orientato a favorire lo sviluppo personale e professionale, la creazione di ambienti di lavoro sicuri e stimolanti, un impiego stabile e retribuito in modo equo.

Alcuni studi svolti in quel periodo (si vedano ad esempio Calori & de Woot, 1994; Calori, Steele & Yoneyama, 1995) hanno confermato la presenza di pratiche gestionali simili all'interno dei paesi europei. Tali pratiche si distinguevano da quelle adottate dalle imprese americane e giapponesi sotto diversi aspetti come, ad esempio, l'attenzione al benessere e allo sviluppo professionale dei lavoratori, l'enfasi sulla responsabilità sociale dell'impresa (ai danni della massimizzazione del profitto), la ricerca del consenso all'interno delle organizzazioni, l'attenzione verso i principali stakeholder, il rispetto e la valorizzazione delle differenze culturali tra i vari paesi.

In sintesi, nonostante la persistenza di un'identità e di una cultura a livello nazionale, questi studiosi ritengono che l'eredità storica e culturale europea – si pensi alla forte influenza esercitata dal Cristianesimo, dall'umanesimo e dal socialismo – insieme ad una crescente interazione e cooperazione tra i cittadini, le imprese e gli stessi paesi europei avessero, da un lato, attenuato le forti identità culturali nazionali e, dall'altro, favorito la graduale convergenza dei modelli manageriali nazionali verso un modello comune a livello europeo.

## ***2.2 – La tesi contro l'esistenza di un modello manageriale europeo***

Coloro che si oppongono all'idea che esista un modello manageriale europeo riconoscono che l'integrazione economica europea abbia non solo favorito la comprensione delle culture nazionali, ma anche contribuito a smussare le differenze culturali e manageriali esistenti tra i vari paesi europei. Allo stesso tempo, però, sottolineano che la forte influenza esercitata dal modello manageriale americano e il persistere di profonde differenze culturali e manageriali tra i vari paesi europei ostacolano la possibilità di sviluppare valori e pratiche manageriali condivise in Europa (Tixier, 1994). Per questo motivo, essi mettono in dubbio la possibilità di sviluppare un modello europeo di management, soprattutto a causa dell'influenza dominante delle pratiche manageriali di origine americana.

Diversi studiosi (Wilderom, Glunk & Inzerilli, 1996) riconoscono che i paesi europei condividono una eredità storica e dei valori morali – come l'enfasi sul benessere e sullo sviluppo delle persone o sulla ricerca del consenso attraverso il dialogo con gli stakeholder – ma sottolineano anche che le differenze nazionali continuano ad ostacolare la formazione di un modello manageriale a livello europeo.

Alcuni studiosi (Perlitz & Seger, 2004) ritengono addirittura che non sia auspicabile la creazione di un modello manageriale unico a livello europeo. Secondo essi, infatti, l'operare in un continente caratterizzato da profonde differenze culturali e sociali ha promosso uno dei principali punti di forza delle imprese europee: la capacità di competere in diversi contesti nazionali. Da questo punto di vista, la varietà delle istituzioni formali e informali che caratterizza i paesi europei determina un ambiente sociale ed economico particolarmente difficile a causa delle differenze nei diversi sistemi giuridici (diritto civile o common law), nelle caratteristiche dei consigli di amministrazione (a uno o a due livelli), nella rappresentanza dei lavoratori negli organi di governo (obbligatoria, facoltativa o assente), nelle modalità di finanziamento degli investimenti (rappresentate dal mercato finanziario o dal sistema creditizio), nei rapporti di potere tra azionisti, top manager e stakeholder (modello orientato agli azionisti o agli stakeholders), nella cultura a livello nazionale (misurata attraverso numerose variabili come ad esempio l'avversione verso l'incertezza o la distanza di potere) (Hofstede, 1991).

A causa delle differenze nelle istituzioni e nei modelli di governance, la gestione delle risorse umane, le decisioni strategiche e i processi organizzativi presentano una grande diversità nel continente europeo e, di conseguenza, prevengono la formazione di un modello europeo di management (Brewster, 1993).

### 2.3 – Sintesi e conclusioni

Nei decenni seguenti il dibattito sull'esistenza di un modello di management europeo si è progressivamente attenuato, nonostante il processo di integrazione promosso dalla Commissione Europea abbia favorito una crescente omogeneizzazione delle istituzioni formali tra i vari paesi del vecchio continente. Poiché l'Europa fatica a sviluppare una sua politica (non solo economica) unitaria e la costruzione delle istituzioni europee non è stata completata, gli stati nazionali continuano a rappresentare il primo riferimento in campo politico, economico e sociale non solo per i cittadini, ma in molti casi anche per le imprese.

A distanza di decenni dal dibattito avviato da alcuni studiosi europei possiamo affermare che non esiste ancora un modello europeo di management. L'eterogeneità culturale, sociale, politica ed economica tra i vari paesi ha favorito il persistere di differenti modelli manageriali nazionali. Il modello tedesco si caratterizza, ad esempio, per la partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali (la co-determinazione) e per privilegiare l'efficienza e la competenza tecnica; il modello francese per la formazione dei manager nelle *grandes écoles* e per privilegiare un approccio gerarchico e tecnocratico; i paesi scandinavi per lo stile manageriale fondato su valori come l'uguaglianza, il consenso e la ricerca della sostenibilità; l'Europa mediterranea (inclusa l'Italia) per la flessibilità e l'enfasi sulle relazioni e sulle comunicazioni informali.

Nonostante la diversità che caratterizza i modelli manageriali emersi a livello nazionale, possiamo individuare alcuni tratti comuni che differenziano il management europeo da quello statunitense o giapponese. Si pensi, ad esempio, alla centralità della persona, che si traduce nell'attenzione al benessere dei lavoratori e alla qualità della vita; all'enfasi sulla responsabilità

sociale e ambientale delle imprese, che si fonda su un forte orientamento ai principi etici, agli stakeholder (compreso l'ambiente) e al lungo periodo; al pluralismo e al dialogo con gli stakeholder, che prevede il coinvolgimento dei sindacati, delle istituzioni e delle comunità locali; all'enfasi sulla formazione e sulla cultura (non solo tecnica, ma anche umanistica) come leve fondamentali per educare i leader aziendali (Zattoni, 2024).

### 3 – Esiste un modello italiano di management?

Come anticipato nell'introduzione, in parallelo al dibattito sull'esistenza di un modello manageriale europeo si è diffuso (nel nostro paese) un dibattito altrettanto interessante sull'esistenza e sulle caratteristiche del modello manageriale italiano. Agli inizi degli anni '90 l'Università Bocconi e la SDA Bocconi hanno prodotto varie ricerche che avevano per oggetto proprio questo tema (e.g., Colombo & Montemerlo, 1992; Colombo, 1993; Colombo & Zattoni, 1995).

Il modello italiano di management, inteso come modello cognitivo e di interazione sociale di chi svolge funzioni manageriali nelle imprese italiane, è il risultato dell'evoluzione storica, culturale, sociale ed economica che ha plasmato sia i comportamenti delle persone, sia il modello di governance delle imprese del nostro paese. Al fine di cogliere i tratti peculiari del modello italiano di management, analizziamo tre aspetti che lo influenzano in modo determinante: a) la cultura nazionale, b) il profilo individuale dei manager, c) l'assetto organizzativo.

#### 3.1 – La cultura nazionale

Hofstede (1991) ha definito la cultura come la programmazione mentale collettiva che distingue una categoria di persone dalle altre. Secondo questo approccio, ciascuna persona appartiene contemporaneamente a più categorie (come, ad esempio, alla nazione di origine, alla generazione di appartenenza, al sesso, alla religione), ognuna delle quali contribuisce a influenzare la nostra programmazione mentale. Il nostro bagaglio culturale, così determinato, è completato dalla nostra personalità, l'unica componente che non è necessariamente condivisa con i membri delle varie categorie a cui apparteniamo.

Partendo da questa impostazione, Hofstede ha condotto una ricerca empirica sulla distribuzione dei valori riferiti al lavoro all'interno di 53 filiali nazionali di una grande multinazionale, con l'obiettivo di individuare delle variabili in grado di discriminare le caratteristiche principali delle culture nazionali. Hofstede ha scelto questa metodologia d'indagine nella convinzione che i valori siano l'elemento più stabile della nostra programmazione mentale.

I valori sono sentimenti semioscienti riguardo il bene e il male, che acquisiamo generalmente nelle prime fasi dell'infanzia e sono per questo motivo difficilmente modificabili quando diventiamo adulti. L'analisi empirica, svolta tramite questionari suggerisce l'esistenza di una forte componente culturale sviluppatasi a livello nazionale.

La ricerca di Hofstede dimostra che le differenze tra i valori dominanti all'interno delle filiali dell'impresa multinazionale sono collegate a quattro dimensioni della cultura nazionale:

a – *individualismo vs collettivismo*: nelle culture caratterizzate da valori individualistici le persone considerano prevalentemente i propri interessi e quelli dei parenti più stretti, viceversa nelle culture collettivistiche i singoli rimangono membri di gruppi di dimensioni più ampie in competizione reciproca tra loro (famiglie, tribù, clan, etc.);

b – *distanza di potere*: esprime la misura in cui le persone meno influenti accettano e si aspettano un'inequale distribuzione di potere all'interno di una gerarchia;

c – *avversione all'incertezza*: esprime la misura in cui le persone diventano nervose in presenza di situazioni non strutturate ed ambigue. Nelle culture in cui l'incertezza è percepita come una minaccia, gli individui cercano di evitarla tramite una stretta regolamentazione, l'intolleranza nei confronti dei devianti e un forte credo in principi assoluti;

d – *mascolinità verso femminilità*: se nelle culture femminili entrambi i sessi hanno atteggiamenti non competitivi, sono interessati alla relazione con altre persone e, in generale, sono disposti a simpatizzare con tutto ciò che è piccolo e debole; nelle culture maschiliste uomini e donne si comportano in modo profondamente diverso tra loro: i primi sono ambiziosi, assertivi, interessati al denaro e, in generale, profondi ammiratori di tutto ciò che è grande e forte, viceversa le seconde sono sostanzialmente dolci e servili.

La distribuzione dei paesi europei in relazione alle quattro dimensioni individuate da Hofstede indica che tali nazioni sono caratterizzate da un background culturale largamente eterogeneo. In questo modo, la ricerca conferma la difficoltà di creare quell'omogeneità culturale necessaria per formare un modello europeo di management. Per quanto concerne l'Italia, i risultati della ricerca evidenziano che: siamo fortemente individualisti (punteggio 76), cioè gli obiettivi personali sono importanti, ma la famiglia e la rete sociale svolgono un ruolo fondamentale, soprattutto nel Sud Italia; abbiamo una moderata distanza dal potere (punteggio 50), cioè accettiamo le gerarchie e le differenze sociali, ma non in modo estremo; abbiamo una cultura maschile (punteggio 70), che tende a valorizzare il successo, la competitività e la forza; tendiamo ad evitare l'incertezza (punteggio 75), cioè creiamo regole e leggi per prevenirla e siamo solitamente propensi al formalismo.

In sintesi, l'analisi di Hofstede propone una visione della cultura italiana caratterizzata dalla prevalenza di obiettivi individuali all'interno di un forte legame familiare, una continua ricerca del potere e dello status associati alle posizioni di maggior rilievo, una discreta insofferenza nei confronti della gerarchia, l'enfasi sulle regole e sul controllo delle situazioni in cui ci troviamo. L'identificazione di significative differenze tra i diversi paesi conferma la difficoltà di sviluppare un unico modello manageriale a livello europeo, ma al contempo supportano la possibile esistenza di un modello italiano di management autonomo ed indipendente rispetto agli altri paesi.

### 3.2 – *Il profilo dei manager*

Dopo avere analizzato il profilo culturale dei manager, ci concentriamo ora sul loro profilo individuale. All'inizio degli anni '90, l'Osservatorio Organizzativo del CRORA (1990) aveva raccolto i dati relativi ad un campione tra le più grandi aziende industriali operanti in Italia. Più di recente varie indagini ci permettono di mappare le caratteristiche individuali dei manager italiani.

L'osservatorio organizzativo del CRORA (1990) ha evidenziato che i dirigenti italiani lavorano in media più di cinquanta ore alla settimana, spesso includendo anche il sabato e la domenica, e circa un terzo di loro destina alle proprie ferie meno di 15 giorni all'anno. Tali risultati suggeriscono la presenza di una forte pressione aziendale sui manager che, dopo avere trascorso i giorni feriali pensando alle emergenze e alle decisioni operative, sono costretti a dedicare i weekend alle attività di pianificazione e di formazione della strategia. Al contempo o

alternativamente, essi indicano un maggiore orientamento verso la relazione, piuttosto che al contenuto, che li spinge a coltivare la propria immagine di instancabile lavoratore presso i superiori e i colleghi. Infine, i dirigenti italiani, a differenza di quelli anglosassoni, ricoprono spesso ruoli politico-sindacali all'esterno dell'impresa. Più in particolare, molti manager italiani non solo assumono posizioni di rappresentanza in associazioni di categoria e associazioni industriali con competenza territoriale, ma risultano anche essere iscritti al sindacato o ricoprono cariche politiche a livello locale. In un contesto di questo tipo, i dirigenti italiani sperimentano una forte tensione di ruolo poiché spesso si trovano a dovere conciliare le aspettative contrastanti dei diversi gruppi di riferimento (l'impresa da un lato e l'associazione esterna dall'altro).

Grazie ad alcune ricerche condotte di recente abbiamo cercato di capire se questi risultati siano ancora attuali o meno. Le ricerche analizzate indicano che i manager italiani: danno grande importanza alle capacità sociali (Manageritalia, 2023); hanno un forte attaccamento al nostro paese, non ritengono particolarmente utile fare un'esperienza all'estero, prediligono lavorare nella stessa azienda, pensano che il loro obiettivo comprenda i risultati economici, il bene comune e la crescita delle persone, percepiscono un aumento della responsabilità e del numero di ore lavorate (Assidai, 2015); raramente cambiano ruolo o ricevono una promozione nell'ambito della stessa impresa, (soprattutto i manager delle piccole medie imprese) trascorrono alcuni periodi di lavoro all'estero ma quasi nessuno di loro ha lavorato stabilmente (come espatriato) al di fuori del nostro paese (Manageritalia, 2018).

In sintesi, la forte pressione sui manager, l'orientamento alla relazione, la propensione a fare carriera nella stessa azienda, la chiusura verso esperienze di lavoro all'estero, il perseguimento contemporaneo di risultati economici e sociali sembrano supportare l'esistenza di un modello italiano di management autonomo e diverso rispetto a quello di altri paesi.

### ***3.3 – Lo stile direzionale dei manager italiani***

Stimolato dal dibattito a livello europeo e incuriosito dalle caratteristiche dei manager italiani, Gianluca Colombo (1993) ha coordinato una ricerca SDA Bocconi avente per oggetto lo stile di direzione tipico dei manager del nostro paese. La ricerca ha delineato i tratti peculiari assunti dal modello italiano di management, inteso come generalizzazione del modello cognitivo e di interazione sociale di chi svolge funzioni manageriali nelle imprese italiane.

La ricerca ha sottolineato che il modello italiano di management è caratterizzato da alcuni aspetti peculiari come: l'elevata flessibilità, la ricerca del consenso (e il mantenimento dell'opposizione latente), il prevalere delle comunicazioni informali, il forte orientamento alla relazione, l'identificazione e il coinvolgimento con la proprietà. Di seguito si presentano le principali caratteristiche di questi aspetti.

#### *a) L'elevata flessibilità*

I manager delle imprese italiane sono famosi per la loro capacità di adattarsi alle mutevoli circostanze (esterne e interne). Tale attitudine deriva sia da variabili di processo (come una maggiore enfasi sulla fase di realizzazione rispetto a quella di formulazione o il limitato utilizzo di processi di pianificazione di lungo periodo), sia da variabili individuali (la grande fiducia nelle proprie capacità di reazione rispetto all'evoluzione dell'ambiente e la vasta cultura generale concepita sia come mezzo di adattamento e di superamento di vincoli sia come capacità di costruire risposte a problemi specifici). La stessa percezione dell'ambiente esterno come



incerto e imprevedibile (si pensi ad esempio all'imprevedibilità e all'incertezza che caratterizzano alcuni provvedimenti legislativi o l'esito dei procedimenti giudiziari) induce il manager ad una discrezionalità di lettura che determina all'interno dell'azienda una pluralità di visioni e favorisce la flessibilità di adattamento ai mutamenti di contesto.

b) *La ricerca del consenso (e il mantenimento dell'opposizione latente)*

Nelle imprese del nostro paese il processo decisionale appare fortemente condizionato dalla dinamica "ricerca del consenso" e "mantenimento dell'opposizione latente". I processi decisionali sono tipicamente lenti a causa del coinvolgimento di una pluralità di soggetti e della ricerca di soluzioni consensuali. La ricerca del consenso (testimoniata dalla lunghezza della fase di discussione, dalla molteplicità degli attori coinvolti nel processo, dall'ampiezza dei contenuti al centro del dibattito, dal forte orientamento alla relazione interpersonale) non è tuttavia sintomo di una distribuzione diffusa del potere. L'attenzione verso il consenso, pur traducendosi nell'allargamento dei punti di vista considerati (e quindi in un arricchimento delle mappe cognitive di coloro che ricoprono posizioni di vertice), non implica di per sé una collegialità di giudizio, che anzi sembra quasi assente soprattutto nelle imprese a proprietà concentrata.

Se nei paesi nord-europei lo scopo di una riunione è quello di prendere una decisione (si segue un ordine del giorno prestabilito, si discutono gli argomenti previsti e infine si prende una decisione alla quale tutti aderiscono), in Italia lo scopo è solo formalmente lo stesso. In realtà, con l'organizzazione di una riunione si vuole riaffermare la volontà di lavorare insieme, tanto che talvolta vi partecipano anche manager non direttamente coinvolti nel problema in esame. Inoltre, durante l'incontro si discutono spesso problemi che non riguardano il tema prestabilito e si possono verificare scontri anche accesi che comunque non lasciano risentimento tra le parti coinvolte. Infine, quando si prende una decisione non tutti vi aderiscono e, nella fase di implementazione, si continua a discutere e ad apportare modifiche. Riemerge cioè la pluralità dei punti di vista rappresentati durante la riunione, che si traducono sia nella manifestazione di riserve (espresse o latenti) sulla decisione, sia nell'interpretazione soggettiva della decisione stessa.

La predisposizione dei manager italiani all'accettazione con riserva delle decisioni di compromesso sembra ad ogni modo facilitare la flessibilità strategica delle imprese, dato che la pluralità dei punti di vista facilita l'identificazione di soluzioni rapide quando si affrontano eventi imprevedibili (Colombo, Montemerlo, 1992). I vari punti di vista rappresentano infatti dei sensori che, in presenza di cambiamenti nell'ambiente interno o esterno, attivano dinamiche di opposizione che possono anche modificare la decisione iniziale.

c) *Il prevalere di comunicazioni informali*

L'organizzazione è solitamente di tipo organico e fondata su relazioni interpersonali che vanno al di là dei rapporti gerarchici. Le comunicazioni interne sono prevalentemente informali, anche perché quelle formali (cioè scritte) presentano alcune disfunzioni che le rendono inadatte a veicolare i messaggi critici in modo efficace e in tempi brevi. Il canale informale, che in altri paesi viaggia in parallelo a quello formale, viene frequentemente a sostituirsi ad esso. La gestione delle informazioni è spesso individuale e poco affidabile, la sua circolazione è legata più alla qualità delle relazioni interpersonali che a meccanismi formalizzati ed uniformi.

Inoltre, l'incertezza che caratterizza l'ambiente esterno permette e giustifica la discrezionalità di lettura del management. I manager italiani hanno una predisposizione verso

la comunicazione e l'aggregazione di idee tra loro diverse. Spesso questa competenza viene utilizzata per gestire il consenso attraverso l'integrazione dei diversi punti di vista e degli interessi rappresentati nella decisione. Tuttavia, nei contesti organizzativi in cui vige la logica del 'divide et impera', l'informazione non viene condivisa e non è utilizzata per formare indirizzi unitari, ma al contrario è volutamente considerata uno strumento di potere che altera la trasparenza della comunicazione.

d) *Il forte orientamento alla relazione*

Il manager italiano investe molto tempo nel creare e nel mantenere buoni rapporti interpersonali sia perché i meccanismi di valutazione sono scarsamente formalizzati e fortemente orientati ai comportamenti, sia perché tali rapporti sono fonte inesauribile di informazioni. Da tale situazione discende la forte volontà del manager di dare sempre l'impressione di essere molto occupato e molto informato su quello che sta succedendo. Le frequenti interruzioni di riunioni a causa di telefonate considerate 'urgentissime' devono essere interpretate utilizzando questa chiave di lettura.

e) *L'identificazione e il coinvolgimento all'interno della proprietà e dell'azienda*

I manager italiani tendono a identificarsi con l'azienda dove lavorano. Sono cause e sintomi di tale fenomeno: l'elevata anzianità e fedeltà aziendale che caratterizza il loro curriculum, i meccanismi di retribuzione che danno un peso minore alla retribuzione variabile e privilegiano gli aumenti di merito, l'importanza dell'istituto famiglia nella cultura del nostro paese, il forte peso della proprietà (soprattutto familiare) nelle imprese italiane di ogni dimensione.

In sintesi, l'analisi della cultura, del profilo e dello stile manageriale dei manager italiani sembra supportare l'esistenza di un modello italiano di management (Colombo, 1993; Colombo & Zattoni, 1995). Tale modello si caratterizza per la capacità di identificare soluzioni innovative attraverso l'integrazione di diversi punti di vista e l'attivazione di numerosi sensori; la flessibilità nell'implementazione delle decisioni che consente alle imprese di modificare rapidamente il corso di azione valorizzando le opposizioni latenti; la capacità di comunicare per integrare i diversi punti di vista e interessi e per costruire una visione aziendale comune; l'enfasi sulle relazioni interpersonali, che può in alcuni casi favorire un cambiamento di strategia prima che si sia verificata la sua fattibilità; la scarsa efficacia dei sistemi informativi e comunicativi, che pur essendo fonte di creatività può anche generare una bassa trasparenza e la manipolazione della relazione (Colombo & Montemerlo, 1992; Colombo, 1993).

#### **4 – Il caso particolare delle medie imprese italiane**

In questo paragrafo analizziamo il modello imprenditoriale e manageriale delle medie imprese italiane (Mediobanca, 2023). Esse sono in larga parte localizzate nel nord del paese ed operano soprattutto in alcuni settori come la meccanica, l'alimentare, il chimico-farmaceutico e quelli tipici del made in Italy. Tali imprese sono considerate le più competitive e produttive del nostro paese.

Una recente ricerca ha indagato il modello imprenditoriale e manageriale di queste imprese per comprendere l'influenza esercitata sul loro successo (Coda, 2023). La ricerca ha innanzitutto analizzato le motivazioni, i valori e lo stile direzionale dell'imprenditore, successivamente ha esplorato le modalità di selezione e ingaggio dei manager e infine ha investigato l'ambiente lavorativo e la relazione con i collaboratori.

#### **4.1 – Le motivazioni, i valori, lo stile direzionale degli imprenditori e dei top manager**

La principale motivazione che guida gli imprenditori e i manager a capo delle medie imprese è il servizio o la dedizione ad una causa, cioè la volontà di generare benessere per gli stakeholder e la società (Gallo et al., 2023). La seconda motivazione per importanza riguarda invece la sfida, cioè la volontà di risolvere situazioni difficili. La terza motivazione più diffusa ha per oggetto il general management, cioè la volontà di guidare l'organizzazione. Meno rilevanti sono altre tipiche motivazioni come l'autonomia o l'indipendenza, la creatività imprenditoriale, il work-life balance, la sicurezza e la stabilità.

Coerentemente con le motivazioni al lavoro prevalenti, i valori più diffusi sono l'universalismo, la benevolenza e l'auto direttività. I primi due indicano il forte senso di responsabilità dei leader verso le persone e l'impresa, viceversa il terzo ha per oggetto l'orientamento all'azione e all'innovazione.

In linea con le motivazioni e i valori, lo stile direzionale degli imprenditori o dei manager è di tipo affiliativo o democratico. Il primo è volto a creare una relazione positiva con i lavoratori, attraverso un'enfasi sul loro benessere, una comunicazione trasparente e un orientamento all'ascolto. Il secondo intende invece promuovere l'impegno dei lavoratori, attraverso il coinvolgimento nelle decisioni e l'organizzazione di riunioni in cui discutere apertamente dei temi emergenti. Stili direzionali meno diffusi sono quello del battistrada, volto a promuovere i cambiamenti e l'innovazione attraverso l'introduzione di obiettivi sfidanti, e quello dell'allenatore, volto a promuovere la crescita dei collaboratori attraverso il dialogo e i suggerimenti.

Le culture organizzative più comuni sono la community e l'adhocracy. La prima pone l'accento sullo spirito di gruppo e sull'appartenenza ad una comunità, promuovendo il coinvolgimento e la valorizzazione di tutti i lavoratori. La seconda è rivolta all'esterno ed enfatizza la flessibilità e l'autonomia decisionale, nonché l'informalità dell'ambiente organizzativo, al fine di incoraggiare l'innovazione diffusa e l'adattamento all'evoluzione ambientale.

#### **4.2 – La relazione con i manager**

La relazione tra gli imprenditori e i manager è fondamentale per creare uno stile manageriale distintivo. Per questo motivo, gli imprenditori che guidano le medie imprese cercano di selezionare manager che sono professionalmente qualificati e possiedono valori simili ai loro. La relazione tra gli imprenditori e i manager può essere analizzata lungo tre fasi distinte: la selezione, l'inserimento, e il lavoro insieme (Colli, Pozzi & Federici, 2023).

##### *a) Il processo di selezione del manager*

Durante il processo di selezione, l'imprenditore valuta tre caratteristiche principali dei manager: l'adesione ai valori e alla cultura aziendale, la condivisione della visione aziendale, il possesso di una significativa esperienza all'interno di imprese familiari. In merito al primo aspetto, l'imprenditore desidera comprendere se i manager condividono alcuni convincimenti di fondo (in merito alla correttezza e al rispetto nei rapporti interpersonali) che sono necessari per creare una relazione di fiducia. Riguardo al secondo aspetto, l'imprenditore desidera assicurarsi che il manager condivida la sua visione, cioè concordi sugli obiettivi aziendali e sulle strategie di lungo termine dell'impresa. Infine, con riferimento ai candidati esterni, gli imprenditori

ritengono importante che abbiano maturato una lunga esperienza in un'impresa familiare, poiché sono consapevoli che tali imprese si caratterizzano per avere dei processi decisionali e un'organizzazione meno strutturati rispetto alle grandi imprese multinazionali.

#### *b) Il processo di inserimento del manager*

La fase dell'inserimento del manager in azienda è importante. È infatti cruciale evitare che la relazione si concluda rapidamente per colpa di incomprensioni reciproche. In primo luogo, occorre assicurarsi che i manager condividano gli obiettivi dell'impresa in termini di crescita e di performance a lungo termine. In secondo luogo, ci devono essere le condizioni (e.g., autonomia decisionale, responsabilità sui risultati, trasparenza nelle comunicazioni) per creare un rapporto fondato sulla fiducia e sul rispetto reciproco. Spesso l'imprenditore stesso svolge un'attività di mentoring per facilitare l'inserimento del manager, cioè per instaurare un dialogo trasparente e proficuo. Di solito occorre un certo periodo di tempo per creare un legame solido tra l'imprenditore e il manager, poiché è necessario che essi condividano alcune esperienze professionali significative e (auspicabilmente) di successo.

#### *c) La collaborazione tra imprenditore e manager*

Gli imprenditori sono interessati a promuovere lo sviluppo professionale dei manager e, più in generale, dei lavoratori. Li stimolano di continuo per incoraggiare la loro crescita e il loro contributo al successo dell'impresa.

Gli imprenditori sollecitano spesso i loro collaboratori più fidati ad allargare e ad affinare le loro competenze tecniche e manageriali. Concedono un'ampia autonomia decisionale ai manager e ai capi reparto, permettendo loro di assumere decisioni innovative. Tuttavia, a fronte di questa ampia delega, i manager si devono assumere la responsabilità delle decisioni e dei risultati ad esse conseguenti. Se la relazione genera risultati soddisfacenti per l'impresa, l'imprenditore può anche assentarsi dall'azienda per periodi più o meno lunghi senza che questo impatti negativamente sulla organizzazione o sulla performance dell'impresa.

Anche il manager desidera sviluppare una buona relazione con l'imprenditore e avere un'ampia delega decisionale. Questi aspetti lo fanno sentire importante per la realizzazione del progetto imprenditoriale e, di conseguenza, lo motivano a contribuire pienamente al successo aziendale. Talvolta, la relazione diventa così stretta e simbiotica da trasformare il manager nel braccio destro o nell'alter ego dell'imprenditore.

Le relazioni di successo tra imprenditori e manager sono solitamente orizzontali e cogenerative. In questi casi, l'imprenditore delega e condivide le decisioni con i suoi più fidati collaboratori, perché siano consapevoli del progetto imprenditoriale e possano contribuire efficacemente alla sua realizzazione. Al contempo, l'imprenditore e i manager sviluppano una relazione fondata sulla fiducia reciproca, che promuove il dialogo e migliora le decisioni aziendali. Queste condizioni facilitano la formazione di un team manageriale che opera in modo coeso e contribuisce positivamente al successo aziendale.

### **4.3 – La relazione con i lavoratori**

Le medie imprese investono in modo continuativo per creare una relazione virtuosa con i lavoratori (Perugini, Pozzi & Zattoni, 2023). Questo comportamento origina nei valori degli imprenditori e, in particolare, nella convinzione che il lavoro (intellettuale o manuale) debba nobilitare l'essere umano e possa contribuire attivamente alla competitività aziendale. In altre

parole, gli imprenditori sono convinti che, se ingaggiati e motivati, i lavoratori rappresentino una delle risorse più importanti per il successo aziendale.

Le medie imprese utilizzano varie iniziative per creare uno spirito di comunità e motivare i lavoratori a contribuire positivamente all'impresa. Innanzitutto, esse organizzano incontri periodici per comunicare in modo trasparente gli obiettivi futuri e i risultati raggiunti. Grazie a queste iniziative gli imprenditori e i manager creano un rapporto di fiducia e stimolano il senso di appartenenza dei lavoratori verso l'impresa.

Inoltre, tali imprese creano un habitat organizzativo che incoraggia i lavoratori a contribuire attivamente alla realizzazione del progetto imprenditoriale. Questo significa non solo adottare strutture organizzative orizzontali o uno stile imprenditoriale e manageriale partecipativo, ma anche responsabilizzare i lavoratori – mediante l'attribuzione di un'ampia delega decisionale – per incoraggiare la loro crescita professionale e favorire l'emergere di un atteggiamento imprenditoriale. Alcune imprese adottano anche delle pratiche manageriali partecipative (tipiche della produzione snella) per creare gruppi di lavoro autonomi che hanno la responsabilità di fissare gli obiettivi futuri, definire i programmi di azione per raggiungerli e controllare i risultati raggiunti.

Le medie imprese compiono continui investimenti in formazione (in aula e sul campo) e organizzano eventi artistici e culturali (con giornalisti o personaggi del mondo dello spettacolo) rivolti a tutti i lavoratori. Tali iniziative hanno l'obiettivo di rafforzare le relazioni e il senso di comunità, facilitare lo spirito di collaborazione, ampliare le esperienze e le conoscenze dei lavoratori.

Un altro strumento importante per creare un rapporto fiduciario con i dipendenti è rappresentato dall'adozione di un processo di valutazione trasparente e meritocratico. Tale processo riguarda tutti i collaboratori dell'impresa, compresi coloro che appartengono alla famiglia proprietaria, è continuativo ed è principalmente rivolto a dare suggerimenti su come migliorare il proprio profilo personale e professionale. Il processo di valutazione analizza sia la performance individuale in termini di risultati o progetti realizzati, sia altri elementi come l'allineamento dei comportamenti ai valori aziendali e il potenziale di crescita.

Anche il sistema retributivo è progettato al fine di creare uno spirito di comunità e incoraggiare una relazione collaborativa tra i lavoratori. Il sistema di ricompensa può prevedere l'assegnazione di un premio o di un bonus annuale in caso di raggiungimento degli obiettivi prefissati, oppure collegare il compenso dei lavoratori agli utili aziendali. Tali imprese offrono anche (gratuitamente o a prezzi favorevoli) vari servizi ai lavoratori come la mensa, l'asilo nido, la palestra, la biblioteca aziendale o un'assicurazione sanitaria complementare. Infine, queste imprese progettano ambienti di lavoro accoglienti, sicuri e funzionali, al fine di migliorare l'esperienza professionale e il benessere dei lavoratori. Gli spazi dedicati alla socializzazione dei lavoratori includono sia aree per il tempo libero, sia spazi comuni dove organizzare degli eventi sociali o culturali. Per rafforzare lo spirito di comunità, diverse imprese sono solite celebrare momenti personali (come compleanni, matrimoni o nascite) o successi aziendali (come l'aggiudicazione di un premio o di una commessa) insieme ai collaboratori e alle loro famiglie.

#### ***4.4 – L'organizzazione e le interazioni all'interno delle medie imprese***

L'organizzazione flessibile che caratterizza le medie imprese produce diversi effetti positivi – e.g. promuove la creatività, responsabilizza i lavoratori, accelera il processo decisionale aziendale (Sischarenco, 2023) – ma genera anche un certo livello di 'disorganizzazione'.

Per massimizzare l'efficacia del loro modello organizzativo, le medie imprese hanno sviluppato alcune pratiche gestionali che comprendono: a) l'intensa relazione tra i lavoratori, b) il forte coinvolgimento nel progetto aziendale, c) una struttura organizzativa e delle procedure flessibili, d) l'accettazione degli errori.

a) *L'intensa relazione tra i lavoratori*

I lavoratori collaborano attivamente per produrre i risultati aziendali. Per facilitare lo scambio di informazioni e la comunicazione tra i reparti, tali imprese adottano varie tecniche: nominano nelle posizioni chiave persone altamente qualificate, cioè lavoratori che hanno ricoperto vari ruoli in azienda e possiedono un naturale orientamento alla relazione; utilizzano open space o uffici comunicanti tra loro; cercano di fidelizzare e favorire la creazione di relazioni fiduciarie tra i lavoratori.

b) *Il forte coinvolgimento nel progetto aziendale*

I lavoratori delle medie imprese sono fortemente coinvolti nella definizione e nella realizzazione del progetto imprenditoriale. Questo comportamento è motivato dal forte senso di responsabilità e dalla soddisfazione nello svolgere il proprio ruolo organizzativo, anche in assenza di forti incentivi sul risultato, della presenza di rigide procedure o di un'intensa attività di controllo sull'attività svolta. L'ampia autonomia decisionale su tutte le fasi di un processo (pianificazione, realizzazione e controllo) motiva fortemente i lavoratori. Ognuno di loro diventa responsabile di un risultato, a volte anche nei confronti di stakeholder esterni (clienti o fornitori). La delega e la fiducia li spingono ad identificarsi con l'impresa, a farsi carico dei problemi dell'azienda o dei clienti e a comportarsi come se fossero gli azionisti o l'imprenditore. Questo modello fa percepire ai lavoratori l'importanza del loro contributo al successo aziendale, ma talvolta può anche generare ansia. Per raggiungere un obiettivo sfidante, i lavoratori estendono spesso il proprio impegno anche al di fuori del normale orario di lavoro

c) *Una struttura organizzativa e delle procedure flessibili*

L'organizzazione delle medie imprese è solitamente poco strutturata, cioè non possiede rigide procedure formali. L'informalità può comportare qualche inefficienza, ma può anche migliorare la velocità e la flessibilità con cui l'impresa reagisce ai problemi o al verificarsi di eventi esterni. L'informalità non solo riduce il numero di personale indiretto, attenuando il rischio di ingessare l'azienda con processi amministrativi burocratici, ma permette anche ai lavoratori di superare il loro ruolo formale, incentivandoli così a migliorare le loro conoscenze e competenze. Tuttavia, perché questa struttura informale possa funzionare in modo efficace è necessario che i lavoratori maturino una lunga esperienza in azienda. In assenza di procedure formalizzate, la conoscenza e le competenze dei collaboratori sono la memoria storica che permette alle aziende di operare in modo efficiente.

d) *L'accettazione degli errori*

Gli imprenditori sono consapevoli del fatto che per promuovere l'innovazione occorre assumersi dei rischi e accettare di commettere errori. Di conseguenza, essi non sanzionano gli errori, ma spingono i lavoratori a comprendere le cause che li hanno generati e a trovare soluzioni efficaci per prevenirli. Queste imprese sono anche consapevoli del fatto che la presenza di vari punti di vista (su come affrontare un problema o cogliere un'opportunità) può generare qualche conflitto organizzativo. Tuttavia, se si riesce ad evitare l'insorgere di scontri

personali, la presenza di opinioni diverse può stimolare l'innovazione e la ricerca di nuove soluzioni. Per questo motivo, alcuni imprenditori stimolano una cultura del dissenso, sollecitando i lavoratori ad esprimere suggerimenti su come migliorare la gestione di un problema.

## 5 – Conclusioni

L'obiettivo di questo lavoro è di comprendere se esiste un modello europeo o un modello italiano di management e, in caso di risposta positiva, quali siano le sue caratteristiche specifiche. In merito al primo quesito, abbiamo evidenziato che – nonostante la progressiva integrazione economica e culturale favorita dalle raccomandazioni dell'UE e dall'attività svolta dalle business school e dalle società accademiche europee – non si è ancora sviluppato un modello europeo di management. A fianco di alcuni tratti caratteristici comuni – come ad esempio la capacità di operare in contesti culturali diversi, l'enfasi sulla responsabilità sociale delle imprese, l'attenzione verso il benessere dei lavoratori – vi sono ancora significative differenze culturali e manageriali tra gli Stati che appartengono alla UE – ad esempio il modello tedesco enfatizza la stabilità e la pianificazione a lungo termine, quello francese l'autorità e il controllo centrale, quello italiano la flessibilità e la creatività.

Le differenze culturali e istituzionali che caratterizzano tuttora i vari paesi europei sono probabilmente destinate a continuare anche in un futuro prossimo. Questa diversità culturale può essere vista come un ostacolo alla formazione di un modello manageriale europeo, oppure come una risorsa preziosa che arricchisce la capacità delle aziende europee di competere in un mercato globale. Come auspicato dal c.d. rapporto Draghi sul futuro della competitività europea o dal rapporto Letta sul rafforzamento del mercato unico, quello che manca è un progetto volto a fare sì che le imprese del vecchio continente diventino leader globali che operano secondo una cultura e dei valori europei (Zattoni, 2024).

In merito alla seconda domanda, cioè se esiste un modello italiano di management, abbiamo sottolineato che il manager italiano esprime specifici stili di gestione e di lavoro. Queste caratteristiche peculiari dello stile manageriale italiano sono il risultato dei tratti distintivi della cultura e del profilo professionale dei manager del nostro paese.

Con il tempo si è formato uno stile o un modello manageriale che si differenzia da quello di altri paesi per enfatizzare alcuni aspetti come, ad esempio, l'elevata flessibilità di adattamento, la ricerca del consenso (anche se bilanciata dal mantenimento di un conflitto latente), la prevalenza delle comunicazioni informali, il forte orientamento alla relazione, l'identificazione con l'impresa.

Prendendo spunto dai risultati di una recente ricerca (Coda, 2023), abbiamo quindi analizzato il modello imprenditoriale e manageriale delle medie imprese, ritenute le più competitive del nostro paese. La ricerca ha evidenziato che queste aziende sono guidate da imprenditori caratterizzati da una cultura umanistica: la loro principale motivazione è il servizio o la dedizione ad una causa; i valori sono l'universalismo, la benevolenza e l'autodirettività; lo stile direzionale è affiliativo o democratico. Tali imprenditori dedicano grande attenzione alla selezione, all'ingaggio e alla relazione con i manager. Essi ricercano manager che hanno i loro stessi valori, che condividono la sfida dell'impresa e che conoscono l'ambiente lavorativo tipico delle imprese familiari. Inoltre, svolgono un'intensa attività di mentoring per creare un rapporto fiduciario e di rispetto reciproco con i loro più stretti collaboratori. Infine, creano delle relazioni orizzontali e promuovono lo sviluppo professionale dei manager.

Le medie imprese alimentano uno spirito di comunità per ingaggiare i lavoratori nella realizzazione del progetto imprenditoriale. Per raggiungere questo obiettivo, adottano varie iniziative come, ad esempio, progettare ambienti di lavoro sicuri e confortevoli, creare un clima e una cultura organizzativa orizzontale e partecipativa, investire costantemente nella formazione dei lavoratori, adottare un processo di valutazione trasparente e meritocratico, prevedere compensi addizionali legati ai risultati, offrire servizi e benefit complementari. Infine, per fare funzionare un contesto organizzativo informale e per certi aspetti 'disorganizzato', tali imprese hanno creato diverse pratiche volte a favorire un'intensa relazione tra i lavoratori, generare un forte coinvolgimento nel progetto aziendale, garantire una struttura organizzativa e delle procedure flessibili, sviluppare una cultura orientata verso l'innovazione.

In merito all'origine di questo modello imprenditoriale e manageriale di stampo umanistico, una recente ricerca ha avanzato la tesi che esso sia il risultato di un lungo processo di evoluzione storica e culturale che ha attraversato il nostro paese (Zattoni, 2025). La collocazione al centro del Mediterraneo e dell'Europa ha consentito all'Italia di diventare un punto di incontro e di ibridazione culturale (si pensi all'influenza della cultura greca, romana, longobarda o musulmana). Inoltre, la varietà morfologica del territorio italiano ha accentuato la diversità culturale, determinando una frammentazione delle culture e delle identità locali e favorendo tratti culturali come la creatività e la flessibilità. In termini di evoluzione storica, l'Impero Romano e la Chiesa cattolica hanno profondamente inciso sull'identità e sulla cultura italiana. L'eredità romana ha non solo avuto un profondo impatto sulla struttura sociale e culturale italiana, ma ha anche enfatizzato l'importanza della cortesia e del rispetto degli altri (*humanitas*).

Il cristianesimo ha esteso il concetto di *humanitas* al mondo del lavoro, che viene per la prima volta ritenuto un'attività morale e dignitosa. Durante il medioevo e, soprattutto, il Rinascimento, i mercanti e i banchieri lavorano e partecipano attivamente alla vita pubblica e religiosa della città.

Durante il Rinascimento, l'attività imprenditoriale viene percepita come dignitosa solo se crea valore anche per la collettività. Nei secoli successivi, la cultura umanistica riaffiora e si concretizza nell'esperienza dell'Illuminismo napoletano caratterizzato dalla nascita e dalla diffusione della scuola di economia civile, che considera l'economia come strumento di civilizzazione.

Durante il ventesimo secolo, vari imprenditori italiani recuperano e valorizzano una visione umanistica in campo economico. Probabilmente la più compiuta realizzazione pratica dell'Umanesimo italiano in campo imprenditoriale è rappresentata dall'avventura imprenditoriale di Camillo e Adriano Olivetti (Zattoni, 2023).

Nel secondo dopoguerra, l'azienda eporediese non solo raggiunge risultati competitivi e finanziari straordinari a livello nazionale e internazionale, ma investe ingenti risorse per sviluppare progetti innovativi volti a migliorare la condizione sociale e culturale dei lavoratori e della collettività in generale.

## 6 – Bibliografia

- Airoidi, G. (1993), Modelli di capitalismo e modelli di impresa. Schemi per l'analisi comparata. *Economia & Management*, 64-79.
- Assidai. (2015). *L'identità del manager italiano, le nuove esigenze e l'assistenza sanitaria integrativa*. Ipsos Italia.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784.



- Calori, R., & de Woot, P. (1994). *A European Management Model: Beyond Diversity*. Prentice Hall, London.
- Calori, R., Steele, M., & Yoneyama, E. (1995). Management in Europe: Learning from Different Perspectives. *European Management Journal*, 13 (1), 58-66.
- Coda V. (a cura di) (2023). *Il segreto italiano – Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma.
- Colli, A., Pozzi, M., & Federici, M. (2023). Engagement: Il circolo virtuoso di una reciproca scelta. In V. Coda (a cura di), *Il segreto italiano: Tutta la bellezza che c'è*. Treccani.
- Colombo, G. (a cura di) (1993). *Il modello italiano di management*, SDA Bocconi.
- Colombo, G., & Zattoni, A. (1995). *The Italian model of management: the influence of corporate governance on enterprise management in Italy*. Working paper presented at the annual conference of EFMD.
- Colombo, G., & Montemerlo, D. (1992). Gestione del consenso e processi di comunicazione nel modello italiano di management. *Economia & Management*, n.6, 100-107.
- CRORA, Osservatorio Organizzativo, SDA Bocconi 1990.
- Gallo, R., Pozzi, M., Bondesan, E., Capretti, P., & Pistoni, C. (2023). Dedizione ad una causa – Leadership e cultura organizzativa delle imprese eccellenti. In Coda V. (ed.), *Il segreto italiano – Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. McGraw-Hill, London.
- Manageritalia (2023). Focus su managerialità e imprese.
- Manageritalia (2018). Osservatorio manageriale.
- Mediobanca. (2023). *Le medie imprese industriali italiane (2012-21)*.
- Perugini, M., Pozzi, M., & Zattoni, A. (2023). La creazione di un rapporto virtuoso con gli stakeholder e il territorio. In Coda, V. (a cura di), *Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma, 147-181.
- Perlitz, M. & Seger, F. (2004). European cultures and management styles. *International Journal of Asian Management*, 3, 1–2.
- Prodi, R. (1991). C'è un posto per l'Italia tra i due capitalismi? *Il Mulino*, n.1.
- Sischarenco E., Gestione del caos – Un'indagine etnografica dell'impresa italiana. In Coda V. (ed.), *Il segreto italiano – Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma
- Thurley, K., & Wirdenius, H. (1991). Will management become European? *European Management Journal*, 9(2), 127-133.
- Tixier, M. (1994). Management and communication styles in Europe: Can they be compared and matched. *Employee Relations*, 16, 8-26.
- Wilderom, C., Glunk, U., & Inzerilli, G. (1996). 'European Management' as a Construct. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 3-12.
- Zattoni, A. (2020). *Corporate governance – How to design good companies*. Bocconi University Press, Milano.
- Zattoni, A. (2023). Imprenditorialità umanistica - La Olivetti di Camillo e Adriano come perdurante fonte di ispirazione. In Coda, V. (a cura di.), *Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma, 217-252.
- Zattoni, A. (2024). European management model: A reality or a chimera? *Economia & Management*, 1, 66-73.
- Zattoni, A. (2025). *Faber fortunae – Ingegno, bellezza e il segreto dell'impresa italiana*. Luiss University Press, Roma.