

DARIO BUSSOLIN,  
AZZURRA MARIA SORBI

# ORDINARY LEADERSHIP

LA FENOMENOLOGIA  
DELLA LEADERSHIP  
ATTRAVERSO IL POTERE  
DI STORIE QUOTIDIANE

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS



AEGIS  
HUMAN COLLECTIVE GROUP

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

*Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**DARIO BUSSOLIN,  
AZZURRA MARIA SORBI**

# **ORDIN ARY LEADER SHIP**

**LA FENOMENOLOGIA  
DELLA LEADERSHIP  
ATTRAVERSO IL POTERE  
DI STORIE QUOTIDIANE**

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Isbn: 9788835177609

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza  
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*Senza storie non c'è trama, non c'è comprensione, non c'è arte,  
non c'è carattere; soltanto abitudini, avvenimenti che scorrono davanti  
agli occhi di un osservatore ozioso, una vita che nessuno legge,  
una vita perduta nel viverla.*

James Hillman










---

# Indice

Introduzione	pag.	9
Metodologia	»	11

## Le narrazioni imprenditoriali

 Massimo Giovanardi   Giovanardi SpA <i>Custodi del bene comune</i>	»	15
 Enrico Paniccià   Giano Srl <i>Oltre il futuro</i>	»	27
 Adele Vallasciani   API Srl <i>Guardare il disegno dall'alto</i>	»	39
 Stefano Luzi   Tre Elle Srl <i>Imprenditori di se stessi</i>	»	52
 Renato Cifarelli   Cifarelli SpA <i>Fare meglio degli altri</i>	»	66
 Cristina Bianco   Aegis Srl <i>Le persone al posto giusto</i>	»	81
 Giacomo Sorbi   Proel SpA <i>To the future</i>	»	95



🌀 Ezio Bussolin e Gabriele Dodich   Gest Srl <i>L'esigenza stimola l'intelletto</i>	pag. 106
🌀 Oliviero e Matteo Bistoletti   Edam Soluzioni Ambientali Srl <i>Passato, presente e futuro</i>	» 133
Conclusioni	» 159
Ringraziamenti	» 161
Bibliografia	» 162

---

## Introduzione

Questo libro nasce in un tiepido pomeriggio autunnale, tra via Olmetto e Piazza Quasimodo, a Milano.

Nasce da un uomo e da una donna appassionati e affascinati dalla capacità dell'umanità di creare nuovi orizzonti e generare rinnovati confini.

Nasce dal desiderio profondo e autentico di onorare tutte quelle narrazioni che senza clamore, hanno forgiato il destino di imprese, comunità e settori interi attraverso la loro visione, la loro passione e il loro impegno incrollabile. Perché, nel tessuto pulsante dell'economia italiana, tra le strade illuminate dai neon delle metropoli e le silenziose campagne delle regioni, esistono storie d'ispirazione e leadership che spesso rimangono nell'ombra. Questo progetto nasce dalla convinzione che dietro ogni realtà imprenditoriale ci siano storie autentiche, di luce e di buio, di successo o di fallimento, ma pur sempre vere e reali che possono stimolare riflessioni, aperture e consapevolezza.

“Ordinary Leadership” è la strada che abbiamo scelto per onorare queste storie, ma è anche un invito a esplorare il mondo degli imprenditori e delle imprenditrici che incarnano il concetto di leadership nella quotidianità.

In questa ricerca, desideriamo porre lo sguardo dietro le quinte del mondo imprenditoriale, attraverso interviste e narrazioni. Ci immergeremo nelle vite di uomini e donne che hanno sfidato le convenzioni, abbracciato l'innovazione, e lasciato un'impronta nel panorama imprenditoriale italiano.

Ma “Ordinary Leadership” non si limita a raccontare storie: è un invito all'azione, un'opportunità per tutti noi di riflettere sulle capacità e sulle competenze che definiscono i leader e di imparare da coloro che hanno percorso questa strada. Attraverso queste storie, ci auguriamo di ispirare le nuove generazioni di imprenditori e imprenditrici a sviluppare e affinare le proprie abilità di leadership, e a quelle precedenti di riscoprire e valorizzare il significato profondo delle loro esperienze professionali e umane.

Le storie raccolte in questa pubblicazione sono state incontrate per caso o conosciute per lavoro: sono storie che si intrecciano con le nostre vite, lasciando segni indelebili. Parlano di chi siamo stati e di chi potremmo diventare, sospese tra sogni e realtà, in attesa solo di essere narrate e ascoltate. Anche quando sembrano lontane, queste storie trovano sempre il modo di avvicinarsi, di risuonare con il nostro vissuto e di accompagnarci verso una maggiore consapevolezza personale. Sono nove racconti di imprenditori e imprenditrici provenienti da piccole e medie aziende italiane, radicate in Lombardia e nel Centro Italia, tra le Marche e l'Abruzzo, territori che rappresentano anche le origini dei due autori di questo testo.

Il nostro invito è quello di immergersi in ciascun universo narrato, lasciandosi sorprendere e affascinare da queste vite solo apparentemente ordinarie, ma straordinarie nella loro capacità di testimoniare la forza del guardare oltre, dell'immaginare il domani e trasformarlo in un presente tangibile.

---

# Metodologia

La questione della leadership è da sempre un tema complesso e sfaccettato, la cui comprensione continua ad essere oggetto di un ampio e vivace dibattito. In questo libro, ci proponiamo di esplorare questa dimensione attraverso un approccio fenomenologico, analizzando le narrazioni e le esperienze di imprenditori e imprenditrici italiane che, nel corso dell'ultimo anno, hanno condiviso con noi le loro storie. La nostra intenzione non è solo quella di descrivere le dinamiche della leadership, ma di comprendere come queste si intrecciano con l'esperienza umana e la realizzazione del sé.

Il concetto di leadership, in questa ricerca, non si limita a una serie di pratiche manageriali o strategie per raggiungere il successo. Piuttosto, si esplora la leadership come un'espressione autentica del sé, un percorso che richiede il riconoscimento dei propri valori, aspirazioni e la capacità di vivere questi elementi con integrità e coerenza. Crediamo fermamente che la vera leadership non risieda nell'applicazione di formule preconfezionate, ma nella capacità di connettersi con la propria essenza, riconoscendo la propria unicità come fonte di ispirazione e guida. Non si tratta di raggiungere obiettivi esterni, ma di dare forma e significato al proprio agire attraverso un'autentica espressione del sé.

Per rendere il concetto di leadership più accessibile e significativo, è utile rifarsi alla fenomenologia, un approccio metodologico che si basa sull'analisi dell'esperienza vissuta, ponendo particolare attenzione sull'intenzionalità della coscienza. In questo contesto, l'approccio fenomenologico di Martin Heidegger offre spunti fondamentali per comprendere come gli individui si relazionano con la propria esistenza e con il mondo circostante. Heidegger introduce il concetto di "essere-nel-mondo" (*dasein*), che ci invita a riflettere su come ogni persona sia influenzata dal contesto, dalle relazioni e dalle esperienze che vive. Secondo questa visione, la realtà non

è un dato oggettivo, ma viene sempre interpretata attraverso la lente delle esperienze personali.

Quando osserviamo l'imprenditorialità attraverso la lente della fenomenologia, ci rendiamo conto che non si tratta semplicemente della gestione efficiente di un'impresa, ma di un profondo percorso di crescita personale e professionale. Ogni imprenditore, nel suo cammino, affronta sfide e opportunità che lo spingono a riflettere su chi è e su cosa desidera realizzare. In questo contesto, emerge il concetto di "progettualità". Ogni individuo, indipendentemente dal suo ruolo all'interno dell'organizzazione, è chiamato a creare una progettualità per vivere una vita ricca e soddisfacente. Questo processo implica non solo la definizione di obiettivi, ma anche l'affrontare le difficoltà e costruire relazioni significative, mantenendo sempre viva la consapevolezza di sé.

Il nostro libro, "Ordinary Leadership", si propone di esplorare la leadership come un'espressione quotidiana e autentica, lontana da modelli astratti o formule generali. Non ci concentriamo sullo sviluppo di strategie per il successo, ma sul come il successo possa essere una conseguenza naturale dell'essere fedeli alla propria autenticità. La fenomenologia ci permette di esplorare, attraverso le storie degli imprenditori, la dimensione soggettiva della loro esperienza di leadership. Ogni imprenditore diventa un caso di studio unico, una fonte inesauribile di conoscenza sul tema della leadership autentica, non come un ruolo o una posizione, ma come un viaggio di realizzazione personale.

La ricerca si focalizza sulla scoperta di cosa significhi esprimere la propria leadership, non in base ai successi esterni, ma in base alla personale esperienza interiore di realizzazione. La leadership è vista come un atto di presenza, in cui l'individuo diventa un punto di riferimento per gli altri non solo per le competenze tecniche, ma soprattutto per la responsabilità e la consapevolezza di sé. Ogni narrazione che esploreremo rivela che la vera leadership non si limita al raggiungimento di obiettivi economici o professionali, ma implica una continua ricerca di autenticità, di consapevolezza e di realizzazione di sé.

In sintesi, questo libro si propone di essere una guida per chi desidera crescere come leader, ma anche per chiunque aspiri a progettare una vita piena di significato. Le storie imprenditoriali offrono l'opportunità di esplorare come, attraverso la consapevolezza, la riflessione e un approccio fenomenologico, possiamo affrontare le sfide della vita, guidare le relazioni e, soprattutto, realizzare i nostri sogni più profondi. La leadership, dunque, emerge come un viaggio comune verso la scoperta di noi stessi e degli altri, in cui ogni passo rappresenta una nuova occasione per crescere e trasformarsi.

# Le narrazioni imprenditoriali





---

# Massimo Giovanardi | Giovanardi SpA

## Custodi del bene comune

*L'industria non deve limitarsi a produrre beni, ma deve essere anche un fattore di bene: creare un ambiente umano che possa elevare la dignità dell'uomo e contribuire al progresso sociale.*

Adriano Olivetti

*Welcome to Someday*<sup>1</sup> è il primo elemento che ci sorprende da lontano mentre percorriamo via Federico Ozanam, dirigendoci verso la sede di Giovanardi SpA a Concorezzo. Sotto un cielo plumbeo, carico di pioggia come solo la Lombardia sa offrire, si staglia luminosa questa solida struttura formata da lettere in acciaio specchiato. Si staglia sul tetto più alto dello stabile accogliendo i visitatori con un benvenuto speciale, stimolando quotidianamente la meraviglia gli abitanti della zona e anticipando con una suggestione artistica il segno distintivo di questo luogo. Un luogo proteso al futuro, orientato al domani, alle possibilità inesplorate e all'innovazione, ma sempre memore delle proprie origini che, come un ancoraggio certo, consentono di sbilanciarsi verso ciò che non è ancora.

Come fuori, così dentro: qui tutto è pervaso dal design, dalla bellezza e dall'artigianalità unica dei prodotti esposti. Dalle installazioni luminose realizzate per i brand della moda agli espositori durevoli, core business dell'azienda, per i settori dell'occhialeria, dell'orologeria e profumeria, gioielleria, spirits, ecc. Ogni elemento, integrato nella quotidianità lavorativa degli uffici, racconta con naturalezza il percorso e l'evoluzione di un'azienda che affonda le sue radici nel lontano 1919. Nella sala riunioni che ci ospita, circondati, come in un museo, da storia e innovazione, incontriamo Massimo Giovanardi, terza generazione di imprenditori, che con orgoglio

1. *Welcome to Someday*, 2019, opera site specific realizzata dal duo artistico Marotta & Russo per celebrare i 100 anni di storia di Giovanardi SpA. Parte del progetto "10x100. Fabbrica di Arte Contemporanea", l'iniziativa ha selezionato 10 artisti invitati a creare opere che esplorassero diversi aspetti del rapporto tra arte e impresa, mettendo in luce il dialogo tra artista e realtà produttiva. Ogni opera è stata un'occasione per raccontare, attraverso l'arte, il know-how, i materiali, le tecniche e gli strumenti che Giovanardi SpA ha sviluppato nel corso del suo secolo di attività.



e dedizione porta avanti con il cugino Vittorio l'impresa fondata a Milano dal nonno Arnaldo al termine della Grande Guerra.

Il suo racconto è ampio e ricco di dettagli; è la storia della sua famiglia, di vite e vissuti che si intrecciano con la sua identità di figlio, nipote e imprenditore, che ha scelto di prendere il testimone e guidare l'azienda verso nuovi orizzonti. Ci sentiamo immersi e catturati da questa narrazione, che ci permette di respirare e di essere nutriti dalla passione e dall'amore per il proprio lavoro.

## Le origini

Ripercorriamo insieme a Massimo la nascita di questa idea imprenditoriale e la sua evoluzione nel corso degli anni. Tutto ebbe inizio al termine della Grande Guerra, quando il nonno di Massimo e Vittorio, due fratelli originari di Parma, Arnaldo e Celeste, emigrati in Argentina nei primi del '900 in cerca di fortuna, furono richiamati in Italia per arruolarsi in cavalleria durante la Prima Guerra Mondiale.

Dopo il conflitto, nel 1919, i due fratelli decisero di stabilirsi a Milano dove, versando una caparra di 100 lire, affittarono una bottega di timbri, placche e inchiostri e fondarono una piccola attività. Senza nessuna esperienza alle spalle, ma con una forte determinazione di iniziare qualcosa di nuovo, iniziarono a produrre targhe in ferro smaltato. Così nacque la "Fratelli Giovanardi, azienda artigianale di timbri, placche ed inchiostri", in via Porpora, quando quell'area di Milano era ancora aperta campagna.

Massimo ci racconta che da molto tempo è impegnato nella ricerca dei prodotti realizzati dal nonno in quegli anni, visitando siti web dedicati, mercatini e fiere vintage. Questa ricerca costante e appassionata ha l'obiettivo di recuperare pezzi di storia della Giovanardi, sparsi per l'Italia, con la finalità di realizzare un piccolo museo che ne custodisca la memoria. E chissà, in futuro, aderire ai Musei d'Impresa.

## Gli anni seguenti

Nei decenni successivi, la seconda generazione della famiglia, rappresentata dai figli Luigi e Matteo nati nel 1929 e nel 1931, prese le redini dell'azienda trasformandola da bottega artigianale a piccola industria. Cavalcando il boom economico degli anni '50, l'azienda prosperò, espandendosi nel settore della quadranteria e lavorando per un trentennio per le grandi aziende meccaniche italiane Fiat, Breda, Piaggio, Magneti Marelli,

Veglia Borletti e Olivetti. La F.lli Giovanardi realizzava in quegli anni i quadranti dei tachimetri per le iconiche automobili italiane e i quadranti per le bilance, i pannelli di lavatrici, lavastoviglie, frigoriferi, televisori che da dopo guerra agli anni '70 ebbero una diffusione capillare nelle case italiane. L'azienda è florida, cresce e prospera, il benessere è tangibile. Questo benessere consente alla famiglia di avvicinare architetti, designer e artisti (come Luigi Caccia Dominioni, Vico Magistretti, Ennio Morlotti, Bruno Cassinari per citarne alcuni) con il privilegio della loro frequentazione. E così Massimo e i suoi fratelli, hanno vissuto a contatto con una bellezza e un'eleganza autentica e mai gridata, tipicamente milanese, in case arredate e illuminate con complementi e oggetti di design ricercati e con opere d'arte di pregio. In merito a questo orientamento verso l'estetica e la cultura del bello, Massimo attribuisce un ruolo fondamentale alla madre Carla. Da questa radice nasce in Massimo l'attenzione e la sensibilità verso l'arte contemporanea, il design e l'estetica in generale. Sarà proprio questa inclinazione a guidare la Giovanardi nel suo approccio al mondo del lusso, diventando il tratto distintivo dei prodotti realizzati dall'azienda: la cultura del "bello e ben fatto".

## Gli anni '80

Verso la fine degli anni '80, l'avvento dell'elettronica portò a un cambiamento radicale del mercato e l'azienda dovette pensare a nuovo posizionamento individuando un settore in cui il proprio know how potesse essere valorizzato. Per garantire un futuro alla Giovanardi, era necessario un cambiamento immediato, rapido e risolutivo. Fu allora che, grazie alla lungimiranza di Luigi e Matteo, rispettivi papà di Massimo e Vittorio, vennero coinvolti dei consulenti di marketing. Le loro analisi dei trend del mercato evidenziarono che il futuro risiedeva nell'allestimento di punti vendita, che nella loro evoluzione sarebbero diventati non solo luoghi di vendita e acquisto di beni, ma anche spazi dove raccontare l'universo valoriale dei brand trasformando l'esperienza del cliente in una narrazione.

Questa intuizione si rivelò vincente e segnò il passaggio della Giovanardi da industria di targhe e quadranti a specialista nella realizzazione di espositori e arredi per le grandi aziende del lusso come Prada, Gucci, Luxottica, Armani, Dolce & Gabbana, Coty, Dior, Chanel.

Durante il suo percorso di Giurisprudenza, Massimo è invitato dal padre ad affiancare i consulenti coinvolti nel ridisegno della strategia aziendale. Questa collaborazione segna il suo ingresso ufficiale in azienda. Senza esitazioni e con entusiasmo, curiosità e un forte desiderio di apprendere

e contribuire, Massimo raccoglie la sfida. Dopotutto, quando un'azienda porta il tuo stesso nome, il richiamo è intrinseco, come ci confida. È una questione di storia e identità personale; è il sentirsi appartenere ad una narrazione familiare. In un contesto in continua evoluzione, Massimo riconosce che il futuro passaggio generazionale non dovrà essere percepito dalla nuova generazione come “né un diritto né un dovere”. Sarà necessario, invece, soddisfare requisiti specifici: esperienze diversificate, una solida conoscenza delle lingue, una naturale predisposizione alla gestione delle risorse umane e una dedizione totale al lavoro. Un lavoro che richiede di essere vissuto come una missione e senza mai dimenticare il ruolo sociale che un'azienda ricopre e le responsabilità che ne derivano. Non bastano più voglia ed entusiasmo: oggi è necessaria la capacità di reinventarsi e innovarsi continuamente e per sempre. E questo richiede una completa dedizione.

All'inizio del nuovo cammino, l'azienda si rivolse al settore farmaceutico, in considerazione della grande quantità delle farmacie sul territorio nazionale. Tuttavia, ci si rese conto molto presto che il settore non necessitando di materiale espositivo di particolare pregio avrebbe esposto l'azienda ad una competizione basata solo sul prezzo. Consapevoli di poter contare su collaboratori di grande valore e maestranze capaci, è sembrato più consono rivolgersi al mondo del lusso che con maggiore probabilità, avrebbe apprezzato e valorizzato il know-how di un'azienda specializzata nel trattamento e nelle finiture superficiali di metalli e plastiche. Decisivo in questa fase, è stato un collaboratore, ancora presente in azienda, braccio destro del papà di Massimo (e oggi nominato Maestro del Lavoro dal presidente della Repubblica) che ha avuto un ruolo fondamentale non solo in questa fase delicata di transizione, ma anche per la crescita professionale di Massimo stesso. Dalle parole di Massimo emerge commozione e gratitudine nei confronti di questa persona che definisce appassionata, meravigliosa, capace e intelligente. Ma quello è anche il momento in cui si manifesta la complessità del settore del lusso e la difficoltà di accreditarsi in un mondo che ha esigenze sempre sfidanti e dove l'estetica è un requisito tecnico. La sfida venne accettata e il cammino dell'azienda proseguì su un doppio binario. Fino a quando il mercato lo ha consentito, gli espositori e le targhe hanno coesistito, per arrivare in pochi anni a sancire la fine di quella fase. Una fine non indolore, in parte traumatica nel lasciare andare quell'identità ma con l'entusiasmo di accoglierne un'altra che iniziava già a mettere i primi germogli. Massimo, arrivato in azienda nel 1989, ricorda che fino al 1995 si continuava a produrre targhe, sebbene questo non fosse il suo settore di competenza principale. Nonostante la mancanza di esperienza pregressa, Massimo, giovane ed entusiasta, riuscì a partecipare ad appalti considerevoli, a gestire conseguenti commesse significative e soprattutto

instaurare rapporti stabili, duraturi e diretti con i clienti, superando quella differenza di relazione tra la cultura del servizio moderna e quella più tradizionale finora ad allora agita. Nel DNA di questa azienda c'è la capacità di anticipare le tendenze del mercato, sostenuta da un coraggio costante e da un buon senso pragmatico. Le parole di Massimo sottolineano come non si sia trattato di visioni illuminate, ma di una gestione equilibrata e orientata all'interesse aziendale. L'azienda è considerata come un bene da custodire, paragonabile alla responsabilità di un genitore verso un figlio. È profondamente convinto che l'azienda rivesta un ruolo sociale importante, che condiziona non solo le vite dei dipendenti ma anche quelle delle loro famiglie. Questo senso di responsabilità lo spinge a gestire l'azienda con il massimo impegno e a innovare continuamente. È orgoglioso di mantenere una cultura aziendale basata sulla cura e la partecipazione, con una forte identità e legami personali con tutti i collaboratori. Dopo aver esplorato questi temi e ricordato quanto la visione di Adriano Olivetti continui ad essere un riferimento, sia come uomo che, come imprenditore, Massimo ci invita con entusiasmo a visitare lo stabilimento. È convinto che solo attraverso l'esperienza diretta, osservando da vicino la produzione, gli uffici e l'organizzazione aziendale, possiamo davvero cogliere l'essenza della fabbrica e comprendendone appieno l'identità e lo spirito. È un viaggio ricco di colori e di intensità; ci sentiamo dei privilegiati nel poter viaggiare nel futuro, avendo la possibilità di osservare i prototipi di collezioni che non hanno ancora visto la luce scintillante dei negozi in Italia e nel mondo.

## Le fatiche e le crisi

Tornati in sala riunioni e accolti nuovamente dalle sedute disegnate da Luigi Caccia Dominioni, che circondano il tavolo di Norman Foster, iniziamo a esplorare i momenti di fatica e difficoltà che Massimo ha affrontato nel corso della sua vita da imprenditore. La risposta è immediata e lapidaria: la crisi del 2008. Una crisi senza precedenti che lo ha colto di sorpresa. La paragona a quella del '29, descrivendo una sensazione di smarrimento senza precedenti. È proprio in quegli anni così difficili che ha maturato l'idea che un figlio possa entrare in azienda solo se ha una vocazione e dimostra una vera passione, perché il rischio di un insuccesso di una realtà ultra centenaria che porta il proprio cognome, anche per cause esterne non sempre governabili, e non per dirette responsabilità proprie è sempre presente. Secondo Massimo, chi è a capo dell'azienda sentendosene la responsabilità, ne porterebbe il peso per il resto della sua vita. Da lì è emersa la consapevolezza di dover maneggiare tutto con estrema cura.