



# 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"**

**Lavorare insieme:  
verso un nuovo paradigma organizzativo**

Vittorio Coda

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE  
**DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1055-1067**

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

**CP**  
Pavia University Press

# Lavorare insieme: verso un nuovo paradigma organizzativo

---

Vittorio Coda

Professore Ordinario  
di Economia Aziendale,  
Strategia e Politica  
Aziendale presso  
l'Università Bocconi (fino al  
2007). Milano, Italia.

PROFESSORE EMERITO  
dell'Università Bocconi.

---

**Corresponding Author:**

Vittorio Coda

*vcoda.studio@gmail.com*

---

**Cite as:**

Coda, V. (2025). Lavorare insieme: verso un nuovo paradigma organizzativo. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1055-1067.

---

**Section:** *Refereed Paper*

**SPECIAL ISSUE 2025**

---

**Received:** September 2025

**Published:** 31/12/2025

---

**SOMMARIO-ABSTRACT**

Lo scritto intende onorare la memoria di Gianluca nella sua capacità di lavorare bene con gli altri in qualsiasi contesto. Esso si focalizza sulle imprese capitalistiche, soffermandosi anzitutto sulle condizioni ritenute essenziali per costruire comunità di lavoro operose e serene, vale a dire: uno scopo che dia senso al lavoro di tutti i collaboratori (interni ed esterni) e attiri il consenso di ogni altro stakeholder; il rispetto della dignità delle persone, come principio alla base di relazioni autenticamente umane, funzionali al conseguimento dello scopo; la trasparenza e la correttezza dei comportamenti – che al precedente principio sono necessariamente congiunte – quali valori fondanti la fiducia e la stima che devono improntare le relazioni, sia all'interno dell'impresa che con gli interlocutori esterni; un modo di gestire le relazioni coinvolgente e inclusivo di tutti i lavoratori e lavoratrici e degli altri stakeholder. Quindi, dopo avere considerato brevemente gli ostacoli a fare comunità di lavoro improntate ai principi e valori suddetti, si affronta il tema del miglioramento/cambiamento organizzativo, per poi arrivare a concludere con l'auspicio che i temi cari a Gianluca emersi dalla trattazione possano avere seguito nelle conversazioni di tanti giovani aziendalisti, fra di loro e con gli attori della vita economica, magari applicando il metodo della ricerca-intervento (Colombo 2004).

The writing intends to honor the memory of Gianluca in his ability to work well with others in any context. It focuses on capitalist companies, focusing first of all on the conditions considered essential to build industrious and serene work communities, namely: a purpose that gives meaning to the work of all collaborators (internal and external) and attracts the consent of every other stakeholder; respect for the dignity of persons, as a principle underlying authentically human relationships, functional to the achievement of the goal; transparency and correctness of conduct – which are necessarily combined with the previous principle – as founding values of trust and esteem that must mark relationships, both within the company and with external interlocutors; an engaging and inclusive way of managing relationships for all workers and other stakeholders. Then, after briefly considering the obstacles to creating work communities based on the aforementioned principles and values, the theme of organizational improvement/change is addressed, and then concludes with the hope that the themes dear to Gianluca that emerged from the discussion can be followed in the conversations of many young business people, among themselves and with the actors of economic life, perhaps by applying the method of research-intervention (Colombo 2004).

---

**Keywords:** comunità di lavoro, scopo che guida l'agire, rispetto della dignità, trasparenza e correttezza, gestione coinvolgente e inclusiva dei lavoratori e degli altri stakeholder

## 1 – Introduzione. Gianluca Colombo economista d’azienda militante

Gianluca è stato un economista con radici profonde nella tradizione della Economia Aziendale italiana (EA). Gino Zappa e gli allievi diretti, come Ugo Caprara, Giordano Dell’Amore, Carlo Masini e tanti altri, erano animati da uno spirito innovatore che si è trasmesso anche a Gianluca. Era infatti radicato in lui il convincimento delle potenzialità trasformative della vita economica proprie di una solida cultura economico-aziendale instillata nei *practicioner* (imprenditori, manager, consumatori, risparmiatori) e nei *policy makers* (si veda: Colombo, 2005). Di qui il suo costante impegno a spendersi utilmente in ogni campo di attività professionale – come docente, ricercatore, formatore, nonché manager e imprenditore nell’ambito universitario – per contribuire a un mondo migliore.

Ovunque ha lavorato e in tutti quelli che lo hanno conosciuto, Gianluca ha lasciato il ricordo di una persona che faceva bene ogni cosa, con intelligenza e amore. Se penso al suo percorso universitario, dai tempi della Bocconi sino all’USI, non posso che rilevare il filo conduttore di una tranquilla assunzione di responsabilità nei molteplici ruoli offertigli, guidata dal desiderio di intraprendere nuove esperienze che gli dessero l’opportunità di fare un buon lavoro e, allo stesso tempo, di crescere professionalmente e umanamente insieme ai “compagni di viaggio” che via via ha incontrato nella sua lunga militanza nel mondo dell’università.

Questo scritto intende onorare la memoria di Gianluca nella sua capacità di lavorare con gli altri coniugando pensiero e azione e sempre per qualcosa che vale la pena.

## 2 – Insieme, per un mondo rinnovato

Lo sviluppo economico-sociale basato sulla iniziativa privata e sul libero mercato, affermatosi a partire dalla prima rivoluzione industriale, ha consentito di elevare le condizioni di vita nel mondo occidentale a livelli incomparabili con quelli di meno di due secoli fa e, più di recente, ha tolto dalla povertà centinaia di milioni di persone in India, in Cina e altrove in Asia, nell’Europa dell’Est, in Africa. E ciò grazie ai progressi scientifici e tecnologici che lo hanno accompagnato e alla globalizzazione dell’economia, che, interrottasi a seguito delle due guerre mondiali, ha poi ripreso alla grande il suo corso con le politiche neoliberiste inaugurate a cavallo degli anni Ottanta/Novanta del secolo scorso da Margaret Thatcher in UK e da Ronald Regan negli Stati Uniti. Purtroppo, però, è stato uno sviluppo che, nell’ultimo quarantennio, guidato dalla ricerca esasperata del benessere materiale e dell’arricchimento, ha avuto un impatto distruttivo dell’ambiente naturale e di rottura degli equilibri sociali e geopolitici.

Della gravità della situazione siamo tutti in qualche misura responsabili, direttamente o indirettamente, – come consumatori, risparmiatori, produttori, elettori – ma, nonostante la diffusa consapevolezza della necessità di un cambiamento radicale e i passi sin qui intrapresi da organismi internazionali, governi e corpi intermedi, siamo lunghi dal poter asserire che è in atto una decisa svolta verso un nuovo modello di sviluppo capitalistico.

Questo però non deve stupire. È evidente, infatti, che, come la situazione non più sostenibile in cui ci troviamo è stata determinata dai comportamenti irresponsabili di pubblici poteri, istituzioni, imprese e individui in tutto il mondo, per uscirne occorre una profonda e generale conversione che faccia di tutti questi soggetti gli operatori di un mondo nuovo.

Nel seguito mi dedico alla conversione richiesta alle imprese capitalistiche prendendo le mosse dal chiarire, con riferimento a qualsiasi tipo di azienda o di organizzazione produttiva, cosa intendo per “lavorare insieme” e quali sono le variabili in gioco.

### 3 – Lavorare bene insieme in una organizzazione

In qualsiasi organizzazione o azienda, le persone che in essa e per essa lavorano svolgono un complesso e dinamico sistema di attività orientato verso obiettivi e risultati comuni. Il fatto che esse si trovino riunite per portare avanti un’opera comune ne fa formalmente una comunità di lavoro. Ma, domandiamoci, quale “chimica” deve realizzarsi fra le persone e fra queste e l’azienda perché le persone lavorino bene insieme adoperandosi al meglio delle loro possibilità per far fiorire l’azienda? quando e come si sviluppa un comune sentire di lavorare bene insieme? Quali le condizioni da realizzare perché le persone si sentano partecipi di una vera comunità di lavoro, siano contente di lavorare per quell’azienda e questa fiorisca?

Quattro mi sembrano essere le condizioni essenziali:

- a. uno *scopo* che dia senso al lavoro di tutti i collaboratori (interni ed esterni) e attiri il consenso di ogni altro stakeholder;
- b. il *rispetto della dignità* delle persone tutte, come principio fondante di relazioni autenticamente umane su cui innestare le relazioni funzionali al conseguimento dello scopo;
- c. la *trasparenza* e la *correttezza* dei comportamenti – che al precedente principio sono necessariamente congiunte – quali valori fondanti la fiducia e la stima che devono improntare le relazioni all’interno della organizzazione e con gli interlocutori esterni;
- d. un *modo di gestire l’azienda coinvolgente e inclusivo* di tutti i lavoratori e lavoratrici e degli altri stakeholder.

Trattasi a ben vedere di condizioni strettamente connesse, nessuna delle quali può realizzarsi senza le altre. Ad esempio, come potrebbe uno scopo dare senso al lavoro di tutti se la comunità di lavoro non fosse permeata da un profondo rispetto per la dignità di ogni persona? O, viceversa, questo principio come potrebbe realizzarsi in una azienda che fosse orientata a fare l’interesse di qualcuno anziché perseguire il benessere di tutti? O, ancora, che non fosse trasparente e tollerasse scorrettezze o fosse gestita in modo autocratico?

È evidente poi che ognuna di queste condizioni chiama in causa la leadership aziendale, perché è soltanto a partire da chi è responsabile della conduzione aziendale – dai desideri profondi del suo cuore, dalla sua intelligenza e volontà, dalle sue decisioni e dai suoi comportamenti – che tali condizioni possono realizzarsi, contaminare i collaboratori interni ed esterni e gli altri stakeholder e modellare la cultura aziendale.

Nel seguito mi soffermo su ciascuna di queste condizioni facendo particolare riferimento all’impresa capitalistica e, dunque, non ad altri tipi di impresa (come l’impresa cooperativa e l’impresa sociale) o di organizzazione produttiva (come le organizzazioni non profit e le pubbliche amministrazioni), anche se molto di quello che si dirà può riferirsi ad ogni tipo di organizzazione.

### 4 – Lo scopo

*Premessa:* Questo paragrafo si rifà a ricerche che mi hanno impegnato nel corso di un quarantennio, dapprima nell’ambito del corso Valori imprenditoriali e comportamento strategico dell’impresa tenuto in Bocconi con Marco Vitale a latere dell’insegnamento di Strategia e politica aziendale e poi in veste di presidente del comitato scientifico dell’Istituto per i valori d’impresa (Isvi), oltre alle pubblicazioni Unicopli e Isvi (Coda, 1988a; Coda, 1988b; Coda et al. 2024).

Come nella vita individuale così anche in quella delle imprese (e più in generale di qualsiasi organizzazione), soffermarsi a riflettere sullo scopo che stimola il pensare e guida l'agire è di capitale importanza per farne oggetto di scelta consapevole e riorientare eventualmente il cammino.

Nel caso delle imprese capitalistiche, questa riflessione non di rado è elusa dando per scontato che loro compito è di creare ricchezza e che pertanto esse hanno come scopo il profitto che tale ricchezza consente di accrescere.

Questo diffuso atteggiamento è fuorviante perché in realtà il profitto è sempre un mezzo funzionale a uno scopo, che può essere quello di arricchire gli azionisti (art. 2247 cod. civ.) o quello di soddisfare le ambizioni del management (di potere, prestigio, arricchimento) o una qualche mescolanza di interessi di azionisti e di manager oppure quello di sviluppare l'impresa nell'interesse e a beneficio di tutti i suoi stakeholder e della società. Vi è una ricca evidenza empirica che soltanto in quest'ultimo caso lo scopo di fatto perseguito dall'impresa diffonde benessere e sprigiona una forza coesiva, mentre negli altri casi genera tensioni e malessere diffusi.

Il profitto è un obiettivo, seppure di vitale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa, per cui giustamente esso deve essere costantemente al centro dell'attenzione del management. Ma il modo in cui il profitto sta nel centro focale del management ed entra nella sua funzione obiettivo dipende dallo scopo. Esso cioè reca l'impronta dello scopo.

È un'impronta marcata che si coglie osservando *come* l'obiettivo di profitto si colloca nel sistema degli obiettivi del management e di conseguenza su *come* esso impatta sui processi di produzione e di distribuzione del medesimo.

Quando lo scopo è di fare fiorire l'impresa nell'interesse e per il bene di tutti, l'obiettivo di profitto occupa una posizione centrale nel sistema degli obiettivi (competitivi, sociali e ambientali) in un dinamico inanellarsi che si dispiega nel volgere del tempo. E ciò in quanto il profitto scaturisce, con ritardi temporali più o meno lunghi, dal conseguimento degli obiettivi competitivi e di quelli sociali e ambientali e tali obiettivi consente di conseguire grazie agli investimenti che sull'uno e sull'altro versante esso permette di sostenere. L'obiettivo di profitto è così perseguito con lungimiranza cercando di armonizzare tutti gli obiettivi.

Quando invece lo scopo è differente da quello di fare bene il bene dell'impresa e privilegia l'interesse di alcuni stakeholder considerando in subordine l'interesse degli altri, l'obiettivo di profitto viene inevitabilmente a collocarsi in cima ad una piramide nella quale ogni altro obiettivo è in una posizione strumentale al conseguimento del medesimo, che in tal modo viene assolutizzato e perseguito nell'interesse degli stakeholder in posizione dominante sugli altri.

Nel primo caso, si noti, l'impresa è considerata come un organismo vivente dotato un suo proprio interesse che esige di essere perseguito con lungimiranza per il bene di tutti generando un profitto virtuoso, mentre negli altri casi essa è strumento piegato agli interessi di alcuni e dà luogo ad un profitto che, per il modo in cui è prodotto e per come è distribuito, genera malessere e tensioni sociali.

Il generico scopo alla base della buona gestione di qualsiasi impresa, di cui si è sin qui detto, deve poi concretizzarsi nello specifico *scopo (purpose)* da perseguiire nella determinata impresa di cui trattasi, impegnata in dati settori e mercati al servizio dei bisogni di dati clienti, nonché in una lungimirante strategia atta a perseguirolo. È opportuno notare che nella *business community* il termine *purpose* è usato per indicare sia lo *scopo generico* delle imprese (come, ad esempio, nella dichiarazione sul Purpose of a Corporation del 19 agosto 2019 della Business

Roundtable), sia lo *scopo specifico* che singole imprese si propongono e comunicano per coinvolgere i dipendenti e tutti gli altri stakeholder. Nel presente scritto convengo di usare il termine “scopo” nel primo significato e il termine “purpose” nel secondo.

Il *purpose* di un’impresa è il suo bene, con tutto ciò che ci si può augurare di bene per l’impresa, nell’interesse suo, dei suoi stakeholder e della società: che essa abbia vita lunga, fiorisca, realizzi le sue potenzialità; cresca bene, con un solido assetto economico, finanziario, patrimoniale e diventi sempre più capace di soddisfare le molteplici istanze economiche, sociali, ambientali che le si rivolgono.

Perseguire il *purpose* è volere bene all’impresa: è usarlo come criterio nei processi di *decision making* da chi vuole bene all’impresa, si interroga sinceramente su che cosa esso è, cerca di scoprilo, anteponendo il bene dell’impresa al suo proprio bene e confrontandosi con la propria coscienza e con gli altri. Il *purpose* trasmette l’amore per l’azienda e le persone di coloro che la guidano prima ancora dei suoi contenuti esplicativi.

Il *purpose* si precisa a partire dalla vocazione/missione produttiva dell’impresa, dalla situazione in cui essa è – ossia dai risultati economici, sociali e ambientali che produce, dal suo posizionamento nel settore o nei settori in cui opera, dalla cultura aziendale operante, dalle dinamiche competitive in atto e dal loro evolvere sotto la spinta dei cambiamenti normativi, tecnologici, sociali, culturali, ambientali –, dalla visione del futuro della leadership in carica nonché dai suoi valori, aspirazioni, ambizioni e trova di consueto formulazione sintetica in un enunciato definitorio della identità desiderata, che può essere in continuità o meno con quella attuale.

Il *purpose* di un’impresa è sintesi dei valori guida competitivi, sociali, ambientali e umani della stessa. Non può ridursi a enunciati che hanno una valenza comportamentale soltanto sul piano competitivo, della produttività e redditività.

Per diventare la stella polare del *decision making* aziendale a tutti i livelli della organizzazione, il *purpose* deve essere interiorizzato nel profondo delle persone così che venga loro spontaneo domandarsi in qualsiasi situazione: qual’è la decisione che meglio risponde al *purpose*?

Se non è fatto proprio, nell’intimo delle persone, il *purpose* non funziona, rimane a un livello superficiale, non si traduce in una intrinseca, interiore motivazione a perseguirolo. Se non entra nel cuore delle persone, a cominciare dal ceo, il *purpose* è l’ennesima pratica manageriale espressione di una managerialità delle tecniche che non incide sull’orientamento strategico di fondo.

Da ultimo, il *purpose*, se autentico, diventa il *cardine* della *cultura* aziendale. E ciò perché assiduamente comunicato con i comportamenti coerenti della leadership aziendale, che testimoniano quanto le sta a cuore il bene dell’impresa e delle persone, e con una comunicazione martellante che pone sempre al centro l’insieme unitario di valori grazie ai quali si persegue il bene dell’azienda, delle persone tutte e della società.

Può sembrare utopistico che una leadership operi al servizio disinteressato dell’impresa e non usi il potere di cui dispone per fare i propri interessi.

Ma, a ben vedere, questa percezione è propria di chi ha una visione riduttiva della vita economica, imperniata sul concetto dell’*homo oeconomicus* che pensa soltanto al proprio egoistico interesse, e gli sembra inconcepibile che i legittimi interessi personali siano perseguiti non già direttamente, ma come conseguenza dell’operare per il bene comune dell’impresa, di tutti i suoi stakeholder e della società.

## 5 – Il rispetto della dignità di tutti

Le persone tutte a vario titolo coinvolte nella gestione o dalla gestione dell’impresa, quali che siano gli interessi di cui sono portatrici, prima di tutto sono “persone” e come tali devono essere trattate, con rispetto della loro dignità, ossia della loro integrità (fisica, psichica, morale, sociale, economica) di persone aventi diritto a vivere una vita dignitosa sotto ogni aspetto.

Questo principio cardine, quando mette radici nella cultura aziendale e nei collaboratori, induce a tessere relazioni umane autentiche, fatte di attenzione all’altro e di empatia, le quali, proprio per il fatto di non essere intenzionalmente strumentali al raggiungimento di obiettivi economici (e quindi in qualche misura manipolative), in realtà facilitano le attività di lavoro per cui ci si incontra, consentendone lo svolgimento in un clima collaborativo basato su fiducia e stima reciproche.

È un principio che si pratica a partire da atteggiamenti profondi, frutto di una educazione ad uscire dal chiuso dei propri pensieri, preoccupazioni, interessi per aprirsi all’ascolto e accogliere l’altro come persona comunque da rispettare, ancorché non si entri in sintonia e non sia possibile realizzare una reciprocità di atteggiamenti e sentimenti positivi. In questi casi è importante non stigmatizzare la persona trasferendo il giudizio negativo su pensieri e comportamenti non condivisibili sulla persona medesima. Diversamente si aprirebbe la via a sentimenti di superiorità, disprezzo e simili, che impediscono di decidere con lucidità come interagire e comunque non portano a nulla di buono.

## 6 – La trasparenza e la correttezza dei comportamenti

La cultura del rispetto non può andare disgiunta da una cultura della correttezza e della trasparenza. Infatti, tutte le relazioni di cui si intesse la vita economica contengono l’elemento “fiducia” e la fiducia è un bene che, lungi dal potere essere dato per scontato, richiede di essere di continuo alimentato da comportamenti corretti e trasparenti.

Correttezza e trasparenza sono ingredienti essenziali di qualsiasi organizzazione sana, che fanno perno sulla determinazione e coerenza della leadership aziendale. Essi, infatti, si diffondono a partire dall’esempio che viene dall’alto nel metterli in pratica. I codici etici e i codici di comportamento sono importanti strumenti per affermare una cultura della correttezza e della trasparenza, ma, se mancano l’esempio del capo azienda e del top team e la volontà ferma di farli osservare, essi perdono di credibilità.

Chi è responsabile della guida di un’impresa (come pure di qualsiasi altra organizzazione) è sempre oggetto di attento e continuo scrutinio da parte dei dipendenti, che ne osservano i comportamenti, li giudicano, ne vengono influenzati nella loro sfera emotiva e ne traggono le conseguenze sul piano del loro “lavorare insieme” per quell’impresa, con ripercussioni sul clima organizzativo e sulle relazioni con gli altri stakeholder.

## 7 – Il modo di gestire

Per promuovere il “lavorare insieme” e il senso di appartenenza ad una comunità di lavoro è essenziale un modo di gestire coinvolgente e partecipativo che si esplichi sia a livello aziendale complessivo sia a livello di nuclei organizzativi ristretti a partire dal top team e poi via via in tutti i gruppi impegnati nella gestione corrente e in progetti innovativi.

Presupposto fondamentale di questo modo di gestire è il convincimento che i dipendenti non sono ingranaggi di una macchina organizzativa, ma persone dalle potenzialità grandi che

possono essere messe al servizio dell'impresa, dei bisogni dei clienti che ne sono la ragione d'essere, del bene comune.

Per liberare e indirizzare tali potenzialità occorre che le persone:

- siano informate;
- siano accorciate le distanze (interne ed esterne);
- abbiano la possibilità di esprimere quello che pensano;
- siano dotate di autonomia (*empowered*).

Sono, queste, linee guida per un modo di gestire coinvolgente e partecipativo, ciascuna delle quali richiede azioni appropriate e immaginative impattanti sulla dimensione culturale-organizzativa del fare impresa.

La prima indicazione, volta a dare attuazione ad un coinvolgimento informativo, deve coprire non soltanto i *fabbisogni informativi* per calarsi nel proprio ruolo e fare un buon lavoro, nel senso di eseguire bene le prestazioni richieste, ma anche per capire il contesto strategico organizzativo dell'azienda, se essa gode di buona o cattiva salute e dove sta andando.

Quella dell'*accorciamento delle distanze* è una linea guida che si articola su più dimensioni.

Vi è la *distanza gerarchica*, accorciabile non solo riducendo il numero di livelli organizzativi ma anche in tanti modi comportamentali dei capi, come, ad esempio, il lavorare fianco a fianco con i collaboratori, la disponibilità ad ascoltarli, l'occuparsi attivamente della loro crescita professionale e umana, eliminare privilegi riservati ai capi (tipo aree di parcheggio e di mensa separate), e così via.

Vi è la *distanza culturale*, pure accorciabile in tanti modi con l'obiettivo di elevare il livello culturale dei collaboratori, ad esempio, incoraggiando la partecipazione a convegni, incontri, corsi di formazione ad hoc e così via.

Vi è la *distanza retributiva*, che, se lasciata in balia delle pure forze di mercato, assume grandezze incompatibili con una gestione davvero coinvolgente. Di ciò era ben consapevole Adriano Olivetti, che, in un'epoca in cui i divari retributivi non avevano le dimensioni abnormi oggi riscontrabili, aveva sentito il bisogno di stabilire un limite alla distanza tra i livelli retributivi più alti e quelli più bassi, perché sapeva che quando la distanza è troppo elevata si perde il senso di appartenenza ad una comunità di lavoro. Questo per quanto riguarda le distanze interne alla comunità di lavoro.

Ma da accorciare il più possibile sono pure le distanze con i mondi all'esterno dell'impresa, in particolare con il mondo dei clienti/mercati e con quello delle tecnologie di prodotto e di processo. E questo perché da questi mondi originano in via immediata i driver del cambiamento economico sociale con cui l'impresa deve fare i conti.

Fondamentale poi, nella concezione del lavorare insieme qui proposta, è che le persone siano riconosciute come depositarie di una conoscenza unica, che scaturisce dalla loro esperienza di lavoro e che vengano messe nella condizione di esprimerla grazie alla partecipazione a iniziative rivolte alla generalità dei collaboratori (tipo "cassetta delle idee" e simili), a gruppi di progetto, a *action work out*, ad altri tipi di iniziative volte a sollecitare il contributo di ciascuno.

Da ultimo, il "lavorare insieme" presuppone un contesto organizzativo che valorizza le persone liberando le loro potenzialità di contribuire al bene comune dell'impresa e a tal fine le "potenzia" (*empower*) e le responsabilizza.

## 8 – Il ruolo del leader

La persona del capo azienda – con i suoi valori e obiettivi, la sua concezione dell’impresa, la sua visione, il suo modo di essere e di comportarsi nei confronti della medesima, dei collaboratori e di tutti gli altri stakeholder – è decisiva per il realizzarsi delle condizioni di cui sopra. È a partire da lui, e dalle persone di cui si circonda per formare la squadra di vertice, che l’impresa fiorisce ed è generativa di benessere a tutto campo oppure, fors’anche andando ben sotto il profilo competitivo e reddituale, genera malessere e tensioni sociali che prima o poi presentano il conto ripercuotendosi sul piano economico.

Giustamente il leader aziendale è oggetto di attento scrutinio da parte di tutti i collaboratori che, guardando a lui, si domandano (Gist, 2020):

- chi è? È persona che umilmente si prende cura dell’impresa e delle persone in essa e da essa coinvolte o che in una qualche misura si lascia guidare da interessi e obiettivi personali?
- chi sono io per lui? Una persona o un ingranaggio della macchina organizzativa?
- dove ci sta portando? Verso una prospettiva di sviluppo duraturo o di successo effimero?

Fra le doti di un buon capo azienda che trovano riscontro nelle ricerche empiriche in tema di leadership aziendale, forse la più significativa è l’umiltà con cui egli si pone al servizio dell’impresa e si relaziona con le persone. Da essa discende il suo essere persona semplice, diretta, sincera, autentica e la sua attitudine all’ascolto, al continuo apprendimento, a capire in ogni situazione che cosa è bene e giusto per l’impresa e per le persone, a crescere i collaboratori e a farli sentire corresponsabili del bene comune che è l’impresa.

## 9 – Che cosa si oppone a lavorare bene insieme

Accenno qui a tre *ostacoli* che si oppongono al diffondersi, nel mondo imprenditoriale, delle condizioni del lavorare bene insieme:

- la concezione dominante, nel contesto culturale, dell’impresa e del suo scopo, la quale trova appoggio nell’ordinamento giuridico dell’impresa capitalistica e in buona parte degli insegnamenti di gestione aziendale;
- la mentalità indotta dalla piramide organizzativa;
- il lato oscuro della natura umana.

La concezione tuttora dominante dell’impresa è che essa è fatta per produrre ricchezza a beneficio degli azionisti. Infatti, il principio del primato degli azionisti su tutti gli altri stakeholder – nonostante significative prese di posizione come quella sopra accennata della Business Roundtable (supra, Par. 4), la crescente popolarità del *purpose* (Coda, 2025), la riforma del diritto societario che ha affermato la responsabilità di amministratori e sindaci per assicurare la continuità dell’impresa (Coda, 2020), il diffondersi del movimento B Corp e delle società benefit (Coda, 2023, Par. 2.3) – rimane un punto fermo, tutt’al più mitigato cercando di applicare la teoria del valore condiviso, divenuta molto popolare fra accademici e *practitioners* (Coda, 2023, Par. 2.2) o la raccomandazione del Codice di Corporate Governance di Borsa italiana. Secondo il Codice di Corporate Governance di Borsa, infatti, il consiglio di amministrazione di una società che vi ha aderito è tenuto a perseguire il “successo sostenibile” dell’impresa, dove questo è definito come l’“obiettivo che ... si sostanzia nella creazione di valore a lungo termine a

beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società.”

Quanto al secondo punto, com’è noto, la struttura organizzativa delle imprese è rappresentata comunemente con una piramide che rappresenta ed enfatizza i rapporti di dipendenza gerarchica (ed eventualmente anche funzionale), con la conseguenza di alimentare nei capi e nei loro subordinati una mentalità che mal si concilia con la filosofia del lavorare bene insieme. Tant’è che, nelle imprese che muovono verso modelli organizzativi volti a diffondere una cultura del lavoro per progetti, della responsabilità diffusa e dell’autocontrollo, si fa scarso uso dei classici organogrammi a forma piramidale (quando vengono disegnati) e la struttura organizzativa assume forme che se ne discostano radicalmente.

Il terzo tipo di ostacoli è la innata tendenza a voler primeggiare sugli altri e a tenere comportamenti egoistici, mentre il lavorare bene insieme richiede l’impegno di tenere costantemente sotto controllo il proprio ego e di custodire la bellezza di un habitat lavorativo fatto di relazioni armoniose in cui al centro sta il bene comune considerato come un tutt’uno con il bene di ogni singolo individuo.

## 10 – Come approcciare il cambiamento/miglioramento organizzativo

Supponiamo ora che il capo azienda di un’impresa voglia intraprendere cambiamenti o miglioramenti volti a realizzare le condizioni per lavorare bene insieme sulle quali ci siamo soffermati nei precedenti paragrafi e si interrogli su come procedere.

Il punto di partenza non può che essere costituito da una comprensione approfondita della situazione esistente, con una mappa onnicomprensiva delle *variabili impattanti* sui risultati (economico-finanziari, competitivi, sociali e ambientali), sulle quali egli può immaginare di intervenire disegnando un percorso dinamico di azioni manageriali volte a cambiare o migliorare la situazione.

Le variabili in parola possono utilmente distinguersi secondo che siano visibili/tangibili oppure nascoste/intangibili. Ad esempio, tutto quello che ha a che fare con il sistema delle attività e le combinazioni prodotto/mercato/tecnologia appartiene alla realtà visibile, mentre tutto quello che ha a che fare con l’*orientamento strategico di fondo* (osf) (Coda, 1988) appartiene alla realtà invisibile sottostante alla prima.

Dette variabili, poi, possono distinguersi secondo che siano riconducibili ai singoli individui (che lavorano nell’impresa o impersonano altri stakeholder) oppure all’impresa nel suo complesso nella configurazione conseguente alla sua storia pregressa. Ad esempio, ciò che i lavoratori pensano, sentono, giudicano e ciò che fanno (attività che svolgono da soli o interagendo con altre persone) appartengono alla prima categoria, mentre la cultura aziendale e l’assetto strategico organizzativo appartengono alla seconda categoria.

Come si può intuire anche dagli esempi accennati, incrociando le due dimensioni in una matrice 2x2, si ottiene la mappa delle variabili su cui il capo azienda può immaginare di intervenire per modificare la situazione dell’impresa in vista di migliorarne le performance. La Figura 1, ispiratami da Laloux, costituisce un’applicazione all’impresa del modello dei quattro quadranti di Ken Wilber, in *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy* (Wilber, 2000).

Nel riquadro in alto a sinistra sono le variabili relative all’inconscio individuale, così come nel riquadro in basso sullo stesso lato si collocano quelle inerenti all’inconscio collettivo. Nei riquadri a destra si collocano invece, in alto, le variabili evocate dai concetti di attività o

operazioni variamente qualificate (correnti e non correnti; di gestione, organizzazione, rilevazione, controllo) e in basso le variabili che si riassumono nei concetti e negli strumenti di strategia e di organizzazione.

**Figura 1 Mappa delle variabili su cui intervenire per cambiare/migliorare la situazione di una impresa**



Fonte: Adattato da Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014, p. 227.

È normale che il management presti attenzione soprattutto alla parte di destra della mappa, dove si possono fare riflessioni concrete su rendimenti, produttività, costi, ricavi, prezzi, rendimenti, capacità produttive, volumi di produzione/vendita, mercati, quote di mercato e, in generale, sulle determinanti dirette e tangibili della redditività complessiva, analizzata poi per prodotti, clienti, aree di business e così via. Queste riflessioni poi sfociano in decisioni/azioni modificate delle variabili del riquadro a destra in basso. Ad esempio, se attività e relazioni (riquadro in alto a destra) non sono produttive come desiderabile, si passa subito al riquadro in basso, con interventi come introduzione di regole, reingegnerizzazione di processi, rafforzamento del posizionamento competitivo, uscita da prodotti o da business non redditizi. Quando si presta attenzione anche alla parte sinistra della mappa, è per interventi che rimangono per lo più in superficie, mentre è infrequente che si vada a fondo nell'analisi comportamentale per arrivare magari a concludere che servirebbero investimenti impegnativi sul versante culturale, dell'autenticità delle relazioni, della fiducia (in sé stessi, negli altri, nell'azienda, nel futuro), della cultura aziendale.

Per rimanere sul tema del "lavorare insieme" oggetto di questo scritto, occorre ora entrare nella comprensione dell'uso dinamico di detta matrice.

A tal fine si ipotizzi un'impresa gestita nell'interesse preminente degli azionisti che generi buoni risultati competitivi e reddituali mediante un "modello comando e controllo", ma susciti, in un azionista di controllo autorevole e illuminato, fondati dubbi sul futuro per la scarsa innovatività a fronte di una concorrenza dinamica e innovativa. Ecco che allora la proprietà decide di ingaggiare un nuovo amministratore delegato dalle comprovate capacità di liberare il potenziale di innovazione e di crescita redditizia dell'impresa grazie ad una gestione coinvolgente tutti gli stakeholder, a cominciare dai dipendenti.

Il nuovo capo azienda acquista rapidamente consapevolezza che i buoni risultati competitivi e reddituali trovano spiegazione, da un lato, nel buon posizionamento strategico attuale, in un contesto competitivo per altro destinato ad evolvere rapidamente, e, dall'altro, nella continua e forte pressione cui sono sottoposti i dipendenti per raggiungere gli obiettivi economici (di volumi, margini, produttività) mensilizzati e settimanalizzati. I dipendenti vivono in un clima di paura per le conseguenze negative di un mancato raggiungimento degli obiettivi; non hanno motivazioni intrinseche ad impegnarsi per uno scopo alto che dia significato al loro lavoro, dato che questo ha senso soltanto per generare profitto a beneficio degli azionisti; hanno un potenziale inutilizzato di intelligenza e volontà che, se opportunamente coinvolti, potrebbe generare innovazione a tutto campo e imprimere slancio allo sviluppo dell'impresa.

Il nuovo amministratore delegato approccia il necessario cambiamento culturale-organizzativo sapendo che tutti guardano a lui, ansiosi di capire che tipo è, che cosa loro rappresentano per lui e dove li vuole portare. Sa che dai messaggi che percepiscono dipende la loro uscita dal clima di paura, il farsi strada alla fiducia (in lui e nel futuro), l'aprirsi alla nuova concezione dello scopo e *purpose* dell'impresa e alle prospettive da essa dischiuse, se gli comunicheranno o gli nasconderanno le cattive notizie, se avranno il coraggio di dire con tutta franchezza quello che pensano e così via.

La consapevolezza che il cambiamento comincia dai pensieri, sentimenti e atteggiamenti che lo animano lo induce a prestare la massima attenzione a ciò che comunica non soltanto a parole, ma anche con il viso, i gesti, il tono di voce. Ciò che accade nella sua sfera interiore e poi sfocia nei suoi comportamenti è la variabile cruciale per l'avvio del nuovo corso e di essa egli dovrà avere la massima cura:

- mantenendo costantemente sotto controllo il proprio ego e superare gli ostacoli che esso pone al lavorare bene insieme;
- esercitando ogni giorno il discernimento per definire le opportune azioni da intraprendere;
- ingegnandosi per creare e sfruttare occasioni per comunicare chi egli è (e vuole essere); che guarda ai lavoratori come persone chiamate a diventare, da dipendenti passivi, collaboratori attivi; verso quale prospettiva insieme a loro vuole portare l'impresa; che non è lì per comandare e controllare, ma per ascoltare, capire, coinvolgere e responsabilizzare;
- facendo, al termine di ogni giorno, un attento esame di come è andata la giornata, di quali messaggi ha trasmesso, se essi sono tutti coerenti nel comunicare ciò che voleva e se sono stati recepiti. Ad esempio, potrà domandarsi se ha mantenuto la calma e la serenità lungo tutta la giornata; se si è mostrato scuro in viso e preoccupato osservando risultati non in linea con gli obiettivi; se ha reagito positivamente alla scoperta di errori, considerandoli come occasione di apprendimento individuale e organizzativo; se ha elogiato pubblicamente un collaboratore che in una riunione ha avuto il coraggio di dissentire da una sua affermazione; se e come ha stigmatizzato comportamenti lesivi della dignità umana.

Da questo caso esemplificativo si può comprendere come il cambiamento si gioca inizialmente sulle dinamiche interattive fra le variabili dei due riquadri superiori della Figura 1. Ma poi entrano in gioco variabili che si collocano nel riquadro in basso a destra, come, ad esempio, la introduzione di regole di condotta, supportata da iniziative volte a farne recepire lo spirito informatore; l'avvio di uno *strategy process* inteso a coinvolgere e a fare emergere dal basso la strategia in linea con lo scopo calato nella realtà dei punti forti /punti deboli

dell'impresa e delle opportunità/minacce ambientali; la revisione dei processi di *budgeting* e *controlling* e degli altri sistemi di gestione onde renderli coerenti con la innovata concezione del fare impresa.

Quanto alle variabili collocate nel riquadro in basso a sinistra, esse, di loro natura, sono soggette a modificarsi nel corso del tempo per effetto dei cambiamenti via via intervenuti negli altri tre riquadri e la nuova cultura organizzativa, che a poco a poco andrà a modellarsi, supporterà il nuovo corso iniziato nel riquadro in alto a sinistra con le attese dubbiose e speranzose suscite dall'ingresso del nuovo ceo e poi via via manifestate dai cambiamenti nelle variabili dei due riquadri a destra.

## 11 – Epilogo

A questo punto mi piacerebbe mettermi in dialogo con Gianluca e discutere dei temi a lui cari emersi dalla trattazione dell'argomento scelto per onorarne la memoria, come ad esempio: l'Economia Aziendale e la intrinseca eticità della buona governance e del buon management che ne dovrebbero essere l'oggetto di studio privilegiato e, al contempo, la ragione d'essere; i pregi e i limiti del "modello dei quattro quadranti" per entrare nella comprensione della complessità sistemica e dinamica delle aziende e per disegnare percorsi di cambiamento/miglio-ramento; come il cambiamento economico-sociale di un'impresa (o di altro tipo di istituto), nel bene e nel male, ha origine da pensieri e azioni che si dispiegano nella interazione tra proprietari, amministratori e manager per poi coinvolger tutti gli stakeholder.

Caro Gianluca, *i' vorrei che tu, ... ed io fossimo presi per incantamento e messi in un vasel ch'ad ogni vento per mare andasse al voler vostro e mio* (Alighieri, 1984) a conversare "nel solco di quella tradizione aziendale italiana che ebbe in Zappa (1962) e in Masini (1978) i capisaldi essenziali" (Colombo, 2005, p. 1), immersi quaggiù nella bellezza armoniosa che irradia dalle aziende e istituti gestiti con amore e intelligenza. I puntini inseriti nella citazione indicano lo spazio libero" riservato ai Colleghi Aziendalisti mossi dal desiderio di contribuire insieme a una vita economico-sociale più giusta e umana.

Chiudo con l'auspicio che questo conversare interiore con Gianluca possa comunque avere seguito nelle conversazioni di tanti giovani aziendalisti, fra di loro e con gli attori della vita economica di imprese e di ogni altro genere di organizzazioni produttive.

## 12 – Opere citate

Alighieri, D. (1984). *Opere minori*. Ricciardi.

Coda, V. (1988a). Fisiologia e patologia del finalismo dell'impresa (Physiologie et pathologie du finalisme de l'entreprise. *Aggiornamenti sociali*, 39(2), 125-135.

Coda, V. (1988b). *L'orientamento strategico dell'impresa*. UTET. Torino.

Coda, V. (2020). Responsabilità degli amministratori e funzionalità dell'impresa: profili economico-aziendali. *Rivista dei dotti commercialisti*, 3(2020).

Coda, V. (2023). *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*. Egea, Par, 2.3.

Coda, V., Minoja, M., & Parolini, C. (2024). *Economia aziendale e management*. Pearson.

Coda, V. (2025). L'impresa capitalistica a un cambio di passo. *ImpresaProgetto*, 2(2025).

Colombo, G. (2004). *La dimensione discorsiva del management strategico* (Working Paper No. 8). Università degli Studi dell'Insubria, Facoltà di Economia.

Colombo, G. (2005). *L'economia delle aziende di consumo e patrimoniali familiari: un campo di studi da riscoprire*. Working Paper No. 14. Università degli Studi dell'Insubria, Facoltà di Economia.

Gist, M. (2020). *The extraordinary power of leader humility*. Berrett-Koehler Publishers.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.

Masini, C. (1978). *Il sistema dei valori d'azienda*. Milano: Giuffrè.

Wilber, K. (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Shambhala Publications.

Zappa, G. (1956 e 1057). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

Zappa, G. (1962). *L'economia delle aziende di consumo*. Milano: Giuffrè.