

# **DALLA CRISI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE**

**Principi e soluzioni  
nella prospettiva  
economico-aziendale**

a cura di

**Vittorio Dell'Atti  
Anna Lucia Muserra  
Stefano Marasca  
Rosa Lombardi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

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.

# **DALLA CRISI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE**

**Principi e soluzioni  
nella prospettiva  
economico-aziendale**

a cura di

**Vittorio Dell'Atti  
Anna Lucia Muserra  
Stefano Marasca  
Rosa Lombardi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 

# 18. INSEGNAMENTI PER LE AZIENDE DALLA LOTTA CONTRO IL COVID-19

di *Emiliano Di Carlo*

## 18.1. Introduzione

La lotta contro il Covid-19 rappresenta senza dubbio la sfida globale più grande e impegnativa degli ultimi decenni. Gli effetti della pandemia sono stati rilevantisimi per tutti i sistemi aziendali (imprese, amministrazioni pubbliche e *non-profit*). Nella maggior parte dei casi gli effetti registrati sono stati negativi, ma ci sono state anche aziende che hanno colto grandi opportunità di sviluppo (es. e-commerce, consegne a domicilio, bici elettriche) accelerando processi di cambiamento che in situazioni di normalità avrebbero richiesto diversi anni per essere realizzati.

La lotta condotta dalle aziende durante la pandemia può rappresentare un esempio di straordinaria importanza ed efficacia per comprendere in profondità la lotta che si conduce per la continuità in momenti di crisi estrema, come anche la lotta che si dovrebbe condurre in periodi di normalità per lo sviluppo del sistema aziendale e per contribuire a risolvere problemi globali (es. cambiamenti climatici). La continuità è qui intesa come sopravvivenza e sviluppo, quantitativo e qualitativo, dell'azienda.

Il presente lavoro, attraverso l'analisi di articoli di giornale e scientifici pubblicati durante il periodo della pandemia, intende *esplorare contro chi e come le aziende hanno lottato per la continuità*, in particolare nel periodo del primo lockdown (marzo-aprile 2020), e perché alcune hanno lottato con più intensità rispetto ad altre. La selezione degli articoli è stata operata tenendo conto del framework concettuale della *teoria della lotta* proposta da Kaptein (2017), che descrive *antecedenti, dimensioni, condizioni e conseguenze* della lotta *nelle e delle* organizzazioni. Anche se la teoria in parola è stata elaborata per la lotta che le organizzazioni conducono per portare le persone ad applicare nuove norme etiche – il c.d. gap etico tra cosa attualmente si fa e cosa si deve fare sulla base delle nuove norme, come ad esempio l'introduzione di un nuovo codice etico –, essa sembra essere particolarmente efficace anche a trarre insegnamenti utili per la lotta volta a ridurre il gap tra cosa si fa e cosa si deve fare per la continuità dell'azienda, fornendo un con-

tributo alla dottrina economico-aziendale, «scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita (dell'azienda)» (Zappa, 1927, p. 30). A ben vedere, i principi e gli strumenti proposti dai maestri dell'Economia Aziendale spesso si focalizzano su *cosa fare per il bene dell'azienda e come farlo concretamente*, tuttavia, salvo alcune eccezioni, in pochi hanno approfondito il *perché non si lotta o non si lotta abbastanza per fare ciò che è opportuno fare*. Come evidenziato da Coda, «capire che cosa è bene e giusto per l'azienda, e farlo, è principio-guida di comune buon senso, facile da condividere in modo superficiale, ma difficile da applicare e spesso di fatto disatteso nella vita di aziende di qualsiasi tipo [...] Eppure è proprio l'applicazione di questo principio che fa la differenza tra un buon management e un management mediocre, se non decisamente cattivo» (2012, p. 76).

Il lavoro prende le mosse dall'analisi degli effetti che il Covid ha avuto sui sistemi aziendali (§ 18.2), per poi proseguire con la presentazione del framework teorico della lotta con cui sono analizzati gli articoli di giornale e scientifici (§ 18.3), e l'approfondimento dei suoi elementi, ossia gli antecedenti e le conseguenze della lotta (§ 18.4), le dimensioni della lotta (§ 18.5), e le condizioni che ne hanno consentito l'attivazione (§ 18.6). Gli ultimi due paragrafi sono dedicati agli insegnamenti che si possono trarre dalla lotta contro il Covid (§ 18.7) e alle considerazioni conclusive (§ 18.8).

## 18.2. Gli effetti sui sistemi aziendali

Il Covid ha causato uno stravolgimento dei bisogni dei clienti/utenti e degli operatori aziendali, con impatti, positivi e negativi, sul modo di operare delle aziende e dei loro equilibri economico-finanziari e relazionali.

Per molte aziende la pandemia ha prodotto, nel giro di poche ore, impressionanti forze esterne (es. mancanza/incremento di clienti, blocco delle forniture) ed interne (es. contagio dei dipendenti, adeguamento alle norme anticontagio). Se, da un lato, tali forze hanno messo in discussione le condizioni di continuità di molte organizzazioni, dall'altro, hanno costretto a ripensare i modelli di attività (es. *smart working*, formazione a distanza) e hanno portato alla (ri)scoperta di alcuni valori (es. altruismo, fiducia nelle persone), con effetti positivi dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

In particolare, soprattutto nella fase iniziale, è stato fondamentale comprendere (Giannessi 1960, p. 56): 1) la natura delle forze interne ed esterne, per utilizzare quelle favorevoli e neutralizzare o eliminare quelle contrarie; 2) la direzione da esse assunta, per effettuare un calcolo probabilistico e individuare gli effetti prima della loro verifica; 3) l'intensità e la durata delle relative manifestazioni, al fine individuare quegli elementi da prendere in considerazione nei calcoli probabilistici e determinare gli effetti favorevoli o sfavorevoli sull'economia dell'azienda.

Neutralizzare o eliminare le forze che si pongono contro la continuità del sistema aziendale e accogliere quelle che la favoriscono può richiedere una vera e propria lotta. Infatti, aver capito cosa bisogna fare è spesso solo metà della questione, farlo concretamente è l'altra metà.

La lotta dei sistemi aziendali per la continuità durante la pandemia porta a riflettere, come probabilmente mai fatto in passato, sull'importanza dei caratteri di tali sistemi, ampliamenti indagati dalla dottrina economico-aziendale italiana.

Il sistema aziendale è un insieme di *persone e beni* tra loro combinati (le *relazioni*) per svolgere un'attività economica produttiva di beni e servizi (Cavaliere, 2010, p. 18). Il sistema è dinamico, destinato a perdurare, complesso, finalistico, aperto e probabilistico (Amaduzzi, 1978; Bertini, 1990; Coda, 2010; Ferrero, 1968, p. 63; Masini, 1970; Onida, 1971; Zappa et al., 1964).

Nel periodo della pandemia le aziende sono state caratterizzate da grande *dinamismo* per cercare soluzioni che potessero garantirne la sopravvivenza e/o per cogliere opportunità di sviluppo (Ungerer et al., 2020). Per molte aziende le condizioni di equilibrio economico sono state seriamente compromesse, con effetti sull'equilibrio patrimoniale (solidità), su quello monetario (liquidità) e su quello sociale (sostenibilità), ossia sul rapporto tra ciò che l'azienda riceve dai suoi stakeholder e la ricompensa (non solo economica) che ad essi è in grado di riconoscere. La tensione verso l'economicità, favorita dalla ricerca di una nuova composizione degli equilibri aziendali, ha portato a chiedere sacrifici ai propri stakeholder, *in primis* ai dipendenti ma anche ai soggetti apicali. Ad esempio, il gruppo FCA a marzo 2020 prevedeva un taglio del 20% delle retribuzioni dei dipendenti e una decurtazione del 50% per il Ceo. Sempre in quel periodo il presidente e gli altri membri del CdA decidevano all'unanimità di rinunciare al proprio compenso fino alla fine del 2020.

Alcune aziende si sono trovate semplicemente ad accelerare un processo già iniziato in passato, ma che avrebbe richiesto anni per poter arrivare al livello registrato nel periodo Covid, rimuovendo le paure che frenavano ulteriori sviluppi e mettendo in risalto la naturale tendenza dei sistemi aziendali a *perdurare*<sup>1</sup>. Si pensi alle aziende che in passato avevano iniziato a sperimentare lo *smart working* un giorno a settimana e solo per alcuni dipendenti, ma che durante *lockdown* sono state costrette ad arrivare a cinque giorni per tutti i dipendenti.

Il Covid ha messo in evidenza una serie di elementi che caratterizzano l'essere umano, in particolare la sua vulnerabilità alle pressioni e alle tentazioni, e le giustificazioni che egli porta quando accusato di non aver rispet-

<sup>1</sup> In proposito Capaldo afferma che «l'azienda ha una tendenza innata, congenita – si potrebbe dire una sua vocazione – a vivere indefinitamente» (2013, p. 79).

tato le regole (es. non aver indossato la mascherina o non aver mantenuto la distanza di sicurezza) (Cheng et al., 2020; Di Carlo, 2021).

Il Covid ha senza dubbio favorito la lotta per un *fine comune e condiviso* da tutti gli stakeholder, ossia quello della continuità del sistema aziendale, soprattutto in quelle aziende fortemente colpite dalla crisi (Albareda e Sison, 2020; Schlag e Melé, 2020). In diverse aziende i dipendenti hanno avvertito un forte senso del dovere nel contribuire alla continuità aziendale, in quanto, tra l'altro, più evidente è stato il collegamento tra la continuità dell'azienda e la continuità del posto di lavoro. In diversi contesti il Covid ha quindi favorito l'integrazione del sistema aziendale giacché il legame con l'azienda è andato *oltre i rapporti contrattuali* su cui normalmente si basano le relazioni tra le persone e tra le persone e le aziende (Doxa, 2020), soprattutto in quelle organizzazioni considerate come strumenti giuridici per soddisfare i bisogni di un singolo portatore di interesse (es. azionista) (Melé, 2012). Non più individui isolati (anche se fisicamente vicini) ma persone che si sono sentite di far parte della stessa comunità (anche se fisicamente distanti) (Melé, 2009; Schlag e Melé, 2020), a sua volta inserita in una comunità più ampia con la quale si condivide lo stesso fine: mitigare i contagi e far riprendere l'economia.

Ovviamente non sono mancati casi di disintegrazione del sistema aziendale, prevalentemente dovuti all'incapacità da parte dei soggetti apicali di gestire le relazioni tra gli stakeholder, in particolare con dipendenti e fornitori, in un momento di estrema crisi (García-Sánchez e García-Sánchez, 2020).

Senza dubbio, però, l'aspetto più rilevante che ha riguardato il finalismo aziendale è stato quello della focalizzazione sulla missione produttiva «consistente nella produzione di beni o servizi destinati al soddisfacimento di dati bisogni, nel rispetto di determinate regole del gioco» (Coda, 2010, p. 25), bisogni che, come detto, sono stati stravolti dal Covid. Diverse aziende sono di fatto tornate allo stato di *start-up*, ossia in quella fase iniziale in cui lo sforzo più grande si concentra sui bisogni che si intendono soddisfare (Kucertz et al., 2020).

Nel corso degli anni, diverse sono state le aziende che hanno visto sfocare la loro missione produttiva, spostando l'attenzione sulla massimizzazione del profitto (nelle imprese) e sulla contrazione dei costi (nelle amministrazioni pubbliche) (Coda, 2010). Nonostante l'importanza del profitto per la sopravvivenza, durante la pandemia le aziende sono state obbligate a porre al centro i bisogni dei clienti/utenti e dei dipendenti. Questi bisogni, peraltro, non sono terminati con la fine del lockdown. Si pensi alla richiesta delle aziende di continuare con la formazione a distanza, o dei lavoratori di trovare aziende che favoriscono il lavoro agile (Morales e Misner, 2021).

La lotta per affrontare la crisi ha richiesto una maggiore *apertura* dei sistemi aziendali, per favorire la cooperazione con gli stakeholder e con gli altri sistemi aziendali (Ebrahim e Buheji, 2020). L'ascolto degli stakeholder



ha senza dubbio svolto un ruolo centrale, come anche il dialogo per far capire loro lo stato di crisi e la necessità di sacrificarsi per la continuità aziendale.

Per molte aziende, soprattutto durante il primo lockdown (marzo-aprile 2020), è stato praticamente impossibile individuare i rischi futuri, in quanto la probabilità di verifica degli eventi era in gran parte sconosciuta. Ciò ha incrementato notevolmente l'*incertezza*, generando non pochi problemi in termini di valutazione della continuità nella redazione del bilancio di esercizio (OIC, 2021).

### 18.3. La lotta per la continuità

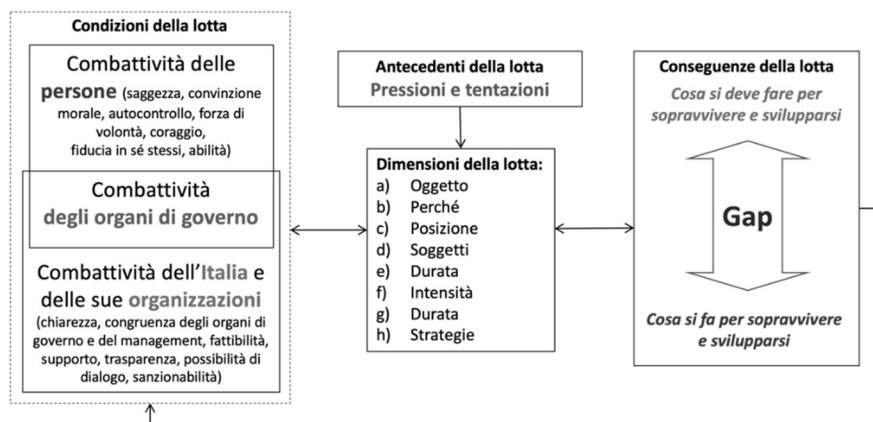
Ridurre (finanche annullare) il gap tra ciò che si deve fare e ciò che si fa per sopravvivere e/o svilupparsi, in un periodo di estrema crisi, può richiedere sforzo, sofferenza e sacrificio per contrastare le tentazioni e le pressioni che si pongono contro tale riduzione e per accogliere quelle che la favoriscono. Un fine che si raggiunge senza ostacoli non esige alcuna lotta, tutt'al più potrebbe essere necessario lottare per mantenere una situazione di benessere raggiunta.

Per l'analisi della lotta condotta dalle aziende nel periodo del Covid si utilizza quanto proposto da Kaptein (2017), nell'articolo intitolato "*The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory*" (La battaglia per l'etica nel business: Una teoria della lotta). Lo studioso propone la *teoria della lotta* per portare le aziende a ridurre il cosiddetto gap etico. La lotta è importante non solo per *ridurre* il gap, ma anche per *mantenere* i buoni risultati raggiunti, così com'è stato per la battaglia contro il Covid-19 con il passaggio dalla Fase 1 (*lockdown*) alla Fase 2 (riapertura) e alla Fase 3 (convivenza con il virus).

Dal dizionario Treccani si legge che lottare significa "superare difficoltà, contrasti di varia natura". La lotta viene condotta quando si intende perseguire una finalità che, tuttavia, trova ostacoli di varia natura. Resistere e sconfiggere le forze avverse richiede uno sforzo duro e faticoso. Rispetto alla proposta di Kaptein, la teoria viene qui adattata e applicata alla lotta per la continuità delle aziende (Stato incluso) nel periodo del Covid, che ha richiesto un bilanciamento tra tutela della salute e sostenibilità economica, e tra salute e lavoro. Visto che la continuità dei sistemi aziendali è un bene comune (Di Carlo, 2017), si può anche affermare che il modello teorico di Kaptein consente di comprendere le dinamiche della lotta per il bene comune.

Nei paragrafi successivi si procede con l'analisi del framework contenuto nella Tav. 1.

Tav. 1 – Il framework della teoria della lotta applicato alla continuità aziendale



Fonte: adattato da Kaptein (2017)

Le pressioni e le tentazioni rappresentano gli *antecedenti* della lotta, mentre le *conseguenze* sono riferite all'aumento o alla riduzione del gap. Le *dimensioni* riguardano gli elementi che influiscono sulla lotta e che influenzano (e sono influenzati) sia l'ampiezza del gap sia le *condizioni* necessarie alla lotta, ossia la combattività delle persone, degli organi di governo e delle organizzazioni.

## 18.4. Gli antecedenti e le conseguenze della lotta

I decreti emanati dal Governo, a partire dal mese di febbraio 2020, sono stati severi e impopolari, avendo limitato fortemente la libertà delle persone e delle organizzazioni, sia nella Fase 1 del lockdown sia nella Fase 2 della ripresa. In molti hanno rispettato le regole e le raccomandazioni, ma ci sono stati anche diversi casi di non conformità.

Sono due le forze, richiamate in letteratura, che spingono verso condotte devianti rispetto ai fini e agli obiettivi da perseguire: le *pressioni* e le *tentazioni* (Kaptein, 2017, p. 345), a cui si associa la *vulnerabilità* dell'uomo, ossia la sua tendenza a non resistere alle pressioni e alle tentazioni. Le prime hanno *spinto* verso comportamenti non in linea con quanto giusto fare (es. il datore di lavoro che ha fatto pressione sui dipendenti per lavorare senza adeguati presidi di sicurezza, mettendo a rischio la salute dei dipendenti e la stessa continuità aziendale), mentre le seconde hanno *tirato* verso condotte improprie (es. il dipendente tentato ad andare al lavoro mettendo a rischio se stesso e gli altri).

La lotta può portare a un incremento o decremento del gap tra ciò che si fa e ciò che si deve fare per il bene dell'azienda. Le tentazioni, le pressioni e la vulnerabilità umana spiegano il perché è difficile ridurre il gap e, per tale motivo, sono considerate come antecedenti della lotta.

## 18.5. Le dimensioni della lotta

La lotta ha assunto le dimensioni di seguito richiamate: a) oggetto; b) perché; c) posizione; d) soggetti; e) durata; f) intensità; g) inizio; h) strategie<sup>2</sup>.

Per quanto riguarda il punto a), la lotta è stata: a.1) *contro* i comportamenti che si sono opposti al rispetto delle regole e, più in generale, delle condizioni da rispettare per la continuità dell'azienda; a.2) *in favore* dei comportamenti volti a rispettare nuove regole e a cogliere nuove opportunità di sopravvivenza e sviluppo; a.3) *con* i dilemmi etici che hanno posto di fronte a situazioni in cui non era chiaro quale fosse la cosa più giusta per cui lottare.

Nel caso a.1, si pensi alla lotta per contrastare le *pressioni* del datore di lavoro che ha chiesto ai suoi dipendenti di continuare ad andare in azienda nonostante gli scarsi presidi di sicurezza, o le *tentazioni* di uscire di casa nonostante le raccomandazioni e i divieti (Report, 6 aprile 2020). Il caso a.2 riguarda la necessità di rispettare le nuove regole che favoriscono la lotta. La lotta è stata quella di *convincere le persone* della necessità, per gli altri e per se stessi, di essere conformi alle sempre più stringenti nuove regole. In questo ambito centrale è stata la comunicazione. Emblematico l'articolo del quotidiano *The Guardian* (22 marzo) intitolato "*Italy struggled to convince citizens of coronavirus crisis*". Altra lotta è stata quella condotta dalle aziende farmaceutiche per produrre il vaccino in tempi ristrettissimi (Bourla, 2021).

Il caso a.3 si riferisce a quelle situazioni in cui non bisogna lottare per contrastare il male o favorire il bene, ma con quei dilemmi etici che pongono di fronte a una scelta in cui due opzioni sono entrambe buone o cattive per la lotta (Kälvemark et al., 2004). Il dilemma più grande è stato senza dubbio quello dei medici che hanno dovuto decidere a quali pazienti dare la priorità, finanche a chi salvare la vita (es. il c.d. "dilemma dell'ultimo letto", un unico respiratore disponibile per due pazienti in situazioni gravi). A seguire il dilemma tra salute e lavoro.

Il *perché della lotta* (punto b) riguarda le ragioni profonde della lotta. Alcuni imprenditori hanno rispettato le regole anti Covid semplicemente per timore di incorrere in sanzioni, mentre altri per tutelare i propri dipendenti. C'è chi, avendo un approccio etico di tipo utilitaristico e un'idea di libertà intesa come assenza di vincoli, ha percepito le restrizioni del Governo come

<sup>2</sup> Le dimensioni dei *soggetti coinvolti nella lotta*, del *perché della lotta* e dell'*inizio della lotta* sono state aggiunte rispetto al modello proposto da Kaptein.

una privazione immorale della libertà, e c'è chi invece, avendo un approccio tipico dell'etica delle virtù, ha accettato tali privazioni in quanto le virtù della prudenza, della generosità e del coraggio, avrebbero portato comunque all'autodisciplina (es. "a prescindere dalla norma, prudentemente non vado a lavorare per non rischiare di infettare me stesso e gli altri") (Bellazzi e Boyneburgk, 2020). Le ragioni di chi non ha rispettato le regole sono derivate anche dal fatto di averle ritenute inutili o eccessivamente costose per l'equilibrio economico dell'azienda (Di Carlo, 2021). Un perché comune e condiviso, come quello della continuità aziendale, porta senza dubbio ad una lotta più intensa (es. maggiore motivazione ad essere produttivi anche in *smart working*) e, in alcuni casi, rappresenta il presupposto per l'attivazione della lotta.

Il senso di comunità e di sacrificio costruito dall'amministratore delegato di Pfizer, Albert Bourla, è stato centrale per sviluppare il vaccino nel tempo record di sei mesi.

In the insane year that was 2020, what did we learn at Pfizer? First and most important, success is a team effort. Every single person in our company and at BioNTech – from senior executives to manufacturing and transportation staffers – was instrumental in the development of our vaccine. Without the tremendous sacrifices of team members who gave up their weekends and holidays, went months on end without seeing their families, and worked harder and more hours than they ever had before, we never would have succeeded. I am awed by, and immensely grateful for, what all these people have accomplished.

Second, it can pay to put purpose first. The positive financial impact for Pfizer of the Covid-19 vaccine became possible only because return on investment was never a consideration. We drove ahead with mission in mind. Still, even if we hadn't developed an impressively effective vaccine, distributed it as quickly as we did, and earned back our outlay, our decision to do the right thing would have been worth it for me, our employees, and our industry. The private sector has a responsibility to help solve society's biggest problems. If it doesn't, none of us have a future (Bourla, 2021).

Per quanto riguarda la *posizione della lotta* (punto c), essa può avvenire tra le persone (c.1) o all'interno delle persone (c.2). Una *lotta tra le persone* a sua volta può avvenire all'interno dell'azienda (c.1.1) o all'esterno di essa (c.1.2).

Nel caso c.1.1 si pensi alla lotta all'interno di un team o tra gruppi, livelli gerarchici o funzioni diverse (ad esempio, il *back office* con il *front office*), come la situazione in cui si sono trovate quelle aziende in cui alcuni dipendenti rispettavano le norme sulla sicurezza (es. indossavano le mascherine per evitare il contagio), mentre altri non vi prestavano attenzione (Report, 6 aprile 2020). Il caso c.1.2 si riferisce alle situazioni in cui le persone esterne non rispettavano le norme di sicurezza imposte dall'azienda (es. in farmacia e al supermercato i clienti che non rispettavano la distanza di sicurezza ri-

spetto agli operatori). La lotta del gruppo ha portato a lottare anche chi, come singolo, non lo avrebbe fatto. La *lotta interna alle persone* (c.2) è quella che si è messa in atto per autocontrollarsi e resistere alle pressioni e alle tentazioni, ad esempio quando si è cercato di frenare la tendenza a razionalizzare comportamenti opportunistici (es. “vado a lavorare perché me lo ha ordinato il datore di lavoro o perché ho bisogno di guadagnare per sopravvivere”).

Per quanto riguarda i *soggetti che conducono la lotta* (punto d), è opportuno distinguere gli apicali dagli altri. Questa distinzione è importante in quanto diversa è l'intensità e l'efficacia della lotta nei due casi. Normalmente i soggetti apicali hanno più armi (es. potere, anche sanzionatorio, autorità e autorevolezza) per lottare e possono agire in modo più diretto sulla combattività, ad esempio assegnando obiettivi chiari e dando il buon esempio. Si pensi alla forte volontà espressa dall'imprenditore di rispettare le norme anticontagio<sup>3</sup>, o dai Ceo delle farmaceutiche di produrre il vaccino in tempi rapidissimi.

La *durata della lotta* (punto e) riguarda il periodo in cui essa si estende, che può andare da alcuni minuti a diversi mesi e anni. La lotta per il contrasto di una pandemia è favorita quando viene prodotto e somministrato il vaccino, ma lottare per avere comportamenti responsabili, *in primis* uso della mascherina e distanziamento sociale, può mitigare i contagi.

L'intensità (punto f) si riferisce alla *dedizione delle diverse parti interessate alla lotta*. Per *contrastare l'epidemia* e, al tempo stesso, *salvaguardare la continuità aziendale* la lotta è stata molto intensa e difficile. Si può anche affermare che proprio la consapevolezza del bisogno di perseguire simultaneamente questi due obiettivi (economia e salute) ha reso più intensa la lotta. Quando la lotta è condotta dai soggetti apicali, o da un gruppo di persone che cooperano, essa è senza dubbio più efficace, in quanto le energie e gli strumenti messi in campo sono più forti. Una comunità fortemente integrata, anche grazie ad un fine comune e condiviso, riesce ad esprimere una forza più intensa rispetto a quella esercitabile dai singoli membri che vi appartengono. La lotta delle farmaceutiche per produrre il vaccino non avrebbe portato ai noti risultati se non ci fosse stata la convinzione di tutti di agire per qualcosa di grande (Bourla, 2021). Inoltre, la carenza di risorse richiede una lotta più intensa per raggiungere un certo risultato (es. assenza di mascherine, respiratori, personale).

L'*inizio della lotta* (punto g) può avvenire prima o dopo che il nemico ha iniziato il suo attacco. Nonostante l'allarme proveniente da più parti e i segnali non colti (es. picco di persone con polmonite a fine dicembre 2019), le prime raccomandazioni su come evitare il contagio sono arrivate quasi due mesi dopo (Report, 30 marzo del 2020). Non avendo fatto scorte di masche-

<sup>3</sup> In proposito si rinvia ad un video (Di Carlo, 2020b) contenente un'intervista (agosto 2020) ad un imprenditore calabrese che racconta come ha affrontato il periodo del primo lockdown e della riapertura: <https://www.youtube.com/watch?v=qcSCep31bmE>.

rine e di altre attrezzature, si è dovuta affrontare una carenza di tali strumenti, che ha colpito soprattutto gli operatori sanitari che si sono trovati a dover gestire l'emergenza in modo inadeguato.

Le *strategie della lotta (punto h)* che possono essere messe in campo per contrastare le pressioni e le tentazioni sono quelle di: resistenza, riconciliazione, offensive e fuga.

Le *strategie di resistenza* richiedono di affrontare le tentazioni e le pressioni e di non esserne influenzati. La tentazione di uscire di casa è stata affrontata iniziando attività per le quali prima non si aveva il tempo (es. leggere/scrivere un libro, guardare film, giocare con i figli), mentre quella di andare al lavoro installando software che consentissero di continuare a lavorare da casa (es. didattica a distanza nelle scuole e nelle università). Per quanto riguarda le pressioni, quella ricevuta dal capo per andare al lavoro è stata contrastata, tra l'altro, richiamando il rischio di contagiare gli altri o di essere contagiati. Diversi sono stati gli articoli pubblicati su riviste divulgative che hanno rappresentato delle vere e proprie guide di resistenza (Argenti, 2020; Gardner e Matviak, 2020; Thompson, 2020).

Le *strategie di riconciliazione* mirano a trasformare le pressioni e le tentazioni a comportarsi in modo non conforme in un incentivo a comportarsi in modo corretto, come premiare comportamenti in linea con le regole. Il "premio" legato al fatto di non uscire e di proteggersi con le mascherine è derivato, tra l'altro, dal non essere contagiati e/o di non contagiare, dall'immagine positiva nei confronti degli altri, dalla felicità dello stare insieme alla famiglia, dallo sviluppo di alcune virtù (es. pazienza). In alcuni casi, la pressione del capo che spingeva per andare al lavoro è stata contrastata dimostrando che il lavoro da casa poteva produrre anche migliori risultati e che anzi l'azienda avrebbe potuto cogliere l'opportunità di cambiare il modello di business consentendo lo *smart working* (Morales e Misner, 2021).

Le *strategie offensive* attenuano (o eliminano) le pressioni o le tentazioni che pongono contro la lotta. Si è prima iniziato con semplici raccomandazioni, poi, non essendo sufficienti, si è passati a divieti (es. non uscire da casa, chiusura dei negozi, chiusura dei parchi) e sanzioni severe per i trasgressori (es. arresto fino a tre mesi per chi usciva da casa senza un valido motivo). La pressione ricevuta dal capo per andare al lavoro è stata contrastata, tra l'altro, richiamando il rischio di denuncia per inadempimento dell'obbligo generale di prevenzione, o per lesioni personali colpose gravi.

Con le *strategie di fuga* si cerca di sfuggire alle pressioni e alle tentazioni. Alcune persone, soprattutto quelle più facoltose, sono partite con jet privati per andare in paesi in cui l'epidemia non era ancora arrivata. In altri casi si è deciso di abbandonare il posto di lavoro (o di fare sciopero), anche contro la volontà del datore di lavoro, perché ad esempio non venivano date adeguate garanzie di sicurezza (es. mancanza di mascherine). È questo il caso di 1.600 specializzandi di medicina che hanno scioperato in quanto veniva loro richie-

sto di acquistare le tute da lavoro e di portarle a casa a lavare, anche se impegnati in un reparto Covid, con rischi in termini di sicurezza personale e di diffusione del contagio (Pietrobelli, 2020).

## 18.6. Condizioni della lotta

Le condizioni necessarie alla lotta per il ridurre il gap si riferiscono alle caratteristiche di combattività, ossia alle virtù delle persone, delle aziende e della governance. Nell'antica Grecia le virtù erano connesse alle qualità e alle caratteristiche che dovevano essere presenti per vincere le battaglie.

In particolare, Kaptein (2017), con riferimento alle persone, richiama sette caratteristiche (o virtù) di combattività delle persone: saggezza, convinzione morale, autocontrollo, forza di volontà, coraggio, fiducia in se stessi e abilità.

Oltre alle persone, le caratteristiche di combattività possono riguardare le organizzazioni. In particolare le virtù aziendali sono: chiarezza, congruenza degli organi di governance e del management, fattibilità, supporto, trasparenza, possibilità di dialogo e sanzionabilità. Visto che i soggetti apicali sono quelli che più di altri esprimono la volontà dell'organizzazione, tali caratteristiche devono essere *in primis* presenti in tali soggetti. Ne consegue che i soggetti apicali devono incorporare le caratteristiche di combattività delle persone e dell'organizzazione. Si può ragionevolmente ritenere che più essi incorporano le prime, più riusciranno a portare l'organizzazione a incorporare le seconde.

Le virtù sembrano avere, peraltro, uno stretto collegamento con i caratteri del sistema aziendale. Per fare qualche esempio, il *coraggio* è necessario ad assumersi il *rischio* in condizioni di estrema *incertezza*, la *saggezza* per esplorare e affrontare la *complessità*, la *forza di volontà* e la *fiducia in se stessi* per contribuire alla *durabilità* dell'azienda quando essa è minata da forze interne ed esterne di varia natura.

Il modo in cui si è lottato, raggiungendo risultati evidenti in tempi ristretti, ha chiaramente dimostrato la presenza di molte virtù nelle persone e nelle organizzazioni (Fowers et al. 2021). La mancanza di impegno nella lotta sembra essersi riscontrato proprio nei contesti in cui tali virtù sono risultate limitate o del tutto assenti. Nel periodo della pandemia in molti hanno sviluppato alcune virtù perché mossi da un fine diverso rispetto al passato. Si pensi al passaggio, per alcuni, dal lavorare solo per lo stipendio a lavorare anche per la continuità dell'azienda.

## 18.7. Gli insegnamenti traibili dalla lotta

Dall'analisi finora svolta si possono trarre una serie di insegnamenti per la lotta che in azienda si conduce per la sopravvivenza e lo sviluppo, soprattutto, ma non solo, in momenti di estrema crisi.

Il primo insegnamento riguarda senza dubbio la condizione che consente l'attivazione della lotta: essa deve essere percepita come un forte bisogno, perché richiede un grande sforzo, sofferenza e sacrificio, soprattutto quando accompagnata da incertezza, rischio, preoccupazione emotiva e disagio. Fondamentale risulta comprendere non solo cosa bisogna fare (es. conformità alle regole) ma, soprattutto, il perché bisogna lottare per fare ciò che viene chiesto di fare (es. salute, continuità dell'azienda). Fino a quando il "perché" non è comune e condiviso la lotta difficilmente viene attivata, oppure pur essendo attivata non riesce ad avere una forte intensità. Fondamentale appare in tale ambito il ruolo della leadership, da intendersi come un processo attraverso il quale un individuo influenza un gruppo per il perseguimento di un obiettivo comune (Northouse, 2001).

Ma tale "perché" diviene comune e condiviso quando sono percepite le conseguenze, per se stessi e per gli altri, dell'assenza di lotta. Le sanzioni per chi tiene comportamenti devianti rispetto alle regole non sono sufficienti.

Non di rado la lotta per il bene dell'azienda non si attiva perché non è chiaro per cosa si lotta e come si deve lottare (Coda, 2012; Di Carlo, 2021), oppure si chiede di lottare per qualcosa di sbagliato, di non condiviso. In mancanza di un fine condiviso ciascuno guarda al suo tornaconto personale, ossia si lotta per i propri interessi particolari e non per un fine superiore (es. quello dell'azienda e della collettività), ma si dimentica che così facendo prima o poi si va anche contro il proprio interesse.

Durante la pandemia in molti hanno realizzato non solo cosa è bene e giusto per l'azienda, ossia governare e gestire per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo quantitativo e qualitativo, ma anche che il bene dell'azienda è un bene comune sia a tutti gli operatori aziendali sia alla più ampia collettività in cui essa vive e opera (Gneiting et al., 2021). Il Covid ha cioè messo chiaramente in evidenza la necessità e l'opportunità di affiancare agli interessi particolari l'interesse superiore e primario dell'azienda, che a sua volta deve essere reso compatibile con il bene della più ampia comunità in cui essa vive e opera.

Proprio questo interesse superiore e primario sembra aver fatto sviluppare le virtù di combattività (nelle persone, nelle aziende e nella collettività) necessarie alla lotta, *in primis* quella del coraggio. Inoltre, esso sembra aver esaltato gli attributi di aziendaliità, *in primis* dinamismo, durabilità, complessità, che hanno rappresentato una guida nell'espressione delle virtù delle persone e dell'azienda.



Presumibilmente come mai in passato, il legame tra aziende e collettività, da sempre auspicato dalla dottrina economico-aziendale italiana, si è realmente concretizzato. La lotta delle aziende sarebbe stata vana se anche le persone e la collettività non avessero lottato per lo stesso fine. L'orientamento al bene comune richiede il contributo di tutti (Doxa, 2020).

Si può anche affermare che la pandemia ha avvicinato alla realtà quello che spesso viene considerato un'ideale di azienda, ossia un istituto sociale che «serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica» (Onida, 1971, p. 44).

La lotta contro la tendenza dell'uomo a non rispettare le regole, ponendosi irrazionalmente anche contro se stesso, è stata senza dubbio quella che ha richiesto maggiore sforzo. In diversi casi le regole non sono state rispettate, sia dalle persone che dalle aziende, a causa dell'assenza di risorse che hanno reso la lotta non sostenibile.

Quando è un'intera comunità a lottare, la lotta aumenta di intensità. Diffondere una cultura basata su un'idea di uomo non considerato come un individuo con un'esistenza isolata che si lega agli altri solamente attraverso contratti, ma una *persona* con una motivazione ad interagire con il prossimo e con un'esistenza interdipendente (Melé, 2009), e un'idea di azienda come comunità di persone, e non come una somma di interessi particolari, può senza dubbio favorire la lotta per il bene dell'azienda stessa (Cassandro, 1978; Melé, 2012). Soprattutto nella fase iniziale, la lotta contro il Covid ha unito le persone facendole sentire parte della stessa comunità.

Così come per il contenimento del contagio sono state individuate quattro fasi, anche per contrastare i fenomeni che portano a deviare dal bene dell'azienda, o per raggiungere taluni obiettivi, può essere fatto altrettanto.

C'è una Fase 0, che è quella in cui si inizia a capire che c'è un problema da risolvere, un virus nemico da combattere, spesso letale per la continuità (es. inefficienza, mancanza di meritocrazia, corruzione, sfiducia, incapacità di competere e di innovare, resistenza al cambiamento), e si individua un gap tra quello che si fa e quello che bisogna fare. Molte organizzazioni non attivano questa fase, nonostante abbiano un gap enorme tra quello che si fa e quello che si dovrebbe fare, principalmente a causa di una governance e un management inadeguati (veri e propri virus interni), e di una sopravvivenza garantita dal sostegno di altre economie (es. amministrazioni e partecipate pubbliche) (Di Carlo, 2020). Quando il virus è rappresentato dai soggetti apicali è difficile contrastarlo perché, nonostante il forte impegno nella lotta da parte dei non apicali, si rischia che non solo le cose non cambino ma anche che tale virus contagi questi ultimi, normalizzando comportamenti devianti (Ashforth e Anand, 2003). Nella Fase 0, non di rado attivata da un cambio di governance o da crisi che mettono a rischio la continuità, bisogna lottare per convincere le persone e allinearle sul “cosa fare” e sul “perché fare”, attra-

verso strumenti di vario genere, come ad esempio: mission comune e condivisa, obiettivi e incentivi (non solo economici) chiari e coerenti con la mission, stile di leadership che incorpori le virtù di combattività e che sia in grado di costruire una comunità. Quando le misure prese non sono sufficienti ad annullare il gap, come nelle organizzazioni in cui i fenomeni corruttivi si sono normalizzati, è necessario passare alla Fase 1, quella delle misure più forti (es. restrizioni, controlli, sanzioni, tolleranza zero), in cui bisogna lottare sia per il rispetto delle regole sia per far capire agli interessati il perché delle stesse, anche per il proprio benessere. In questa fase i risultati positivi ottenuti, soprattutto quando rappresentano beni comuni (es. armonia organizzativa, meritocrazia, cooperazione), sono fondamentali perché possono favorire lo sviluppo delle caratteristiche di combattività nelle persone e nell'organizzazione, che continueranno a lottare per ridurre il gap. In questa fase è opportuno che si inizi a dare fiducia alle persone, a dargli un senso di appartenenza alla comunità per prepararle alla fase successiva (Fase 2), quella della riapertura, che può essere attivata solo quando le persone sono in grado di autodisciplinarsi. Infine, la Fase 3 è quella della convivenza con il virus, del mantenimento dei buoni risultati raggiunti per evitare la seconda ondata.

È ormai diffusa la consapevolezza che per combattere un virus bisogna conoscerlo – a questo deve essere dedicata parte importante della Fase 0 – in particolare occorre comprendere e far comprendere le conseguenze che esso genera e quali sono i suoi canali di diffusione, ma ciò può essere molto complesso, soprattutto perché il virus può presentare molte varianti che non sempre i vaccini sono in grado di frenare. Su alcune persone attecchisce meglio rispetto ad altre: c'è chi lo contrae avendo effetti devastanti e chi nemmeno se ne accorge, essendo un portatore sano. Il perché di queste diverse reazioni è nel patrimonio genetico contenuto nel DNA. Proprio nel DNA si scopre il perché della maggiore o minore resistenza al virus.

Stesso discorso può essere fatto con riferimento agli antecedenti dei comportamenti devianti nelle organizzazioni produttive. Essi sono diversi da persona a persona, ma il modo in cui spesso si cerca di prevenirli e reprimerli non fa distinzioni, nel senso di utilizzare gli stessi strumenti di prevenzione (es. incentivi e controlli) e repressione anche nei confronti di persone che richiedono strumenti diversi (Di Carlo, 2020a).

## **18.8. Considerazioni conclusive**

La finalità del presente lavoro è stata quella di trarre alcuni insegnamenti utili dalla lotta condotta dalle persone e dalle aziende per la continuità e il contrasto del Covid.

Inizialmente, il motivo principale per cui non si riusciva a ridurre la diffusione del contagio era dovuto al fatto che le persone e le organizzazioni non lottavano a sufficienza, anche perché non vi era la percezione di cosa fosse necessario fare e, soprattutto, della gravità della situazione, quindi le raccomandazioni risultavano insufficienti. I sacrifici alla libertà personale venivano percepiti come nettamente superiori ai benefici.

Il periodo della pandemia è un esempio unico di come la comprensione della psicologia dell'uomo sia fondamentale nella gestione e nel governo delle organizzazioni, quindi anche negli studi economico-aziendali. Studiare i fattori psicologici consente di comprendere il perché è così difficile ridurre il gap tra ciò che si fa e ciò che è opportuno fare, o tra ciò che si pensa sia opportuno fare e ciò che si fa o si deve fare (Di Carlo, 2021). La lotta per il bene comune richiede di mettere al centro l'uomo, i suoi vizi e le sue virtù, il suo diverso modo di rispondere alle pressioni e alle tentazioni, la sua vulnerabilità, soprattutto quando viene richiesto il rispetto di regole nell'interesse della comunità ma che richiedono grandi sacrifici individuali.

I virus aziendali (es. la corruzione) sono subdoli e, alcune volte, invisibili anche ai soggetti contagiati, soprattutto se portatori sani (Ashforth e Anand, 2003). Essi non avvertono il costo morale di certi comportamenti semplicemente perché sono ignari dei danni generati, non solo su se stessi. Non c'è un vaccino che possa debellare il virus dell'egoismo perché l'uomo è un essere imperfetto e vulnerabile che può cadere in tentazione o cedere alle pressioni, e far prevalere (anche inconsapevolmente), in situazioni di conflitto di interessi, i suoi interessi secondari su quello primario dell'organizzazione (Di Carlo, 2020). Per contenere il "contagio" bisogna trovare altre strade, come è stato per il Covid il distanziamento delle persone, l'uso della mascherina e il lavaggio delle mani. Inoltre, si può guarire da un virus e divenire immuni, ma le tentazioni e le pressioni, unite alla vulnerabilità umana, ci saranno finché esisterà l'uomo, quindi la lotta deve essere costante. Ricordando quando detto poco sopra, si deve cercare di non retrocedere dalla Fase 3 a quelle precedenti.

Le virtù delle persone e dell'azienda possono dare un contributo a contrastare tale vulnerabilità, quindi bisogna lavorare per svilupparle. A tal fine, è opportuno passare da una cultura etica utilitaristica e da un concetto di libertà inteso come assenza di vincoli ad una cultura dell'etica delle virtù dove la restrizione della libertà viene accolta favorevolmente quando orientata a perseguire il bene comune (Bellazzi e Boyneburgk, 2020). Una persona virtuosa ha comunque necessità di capire se quanto richiesto può veramente contribuire al bene comune. La comunicazione da parte di chi richiede il rispetto della norma è quindi fondamentale. Una norma ritenuta inutile, ad esempio perché non spiegata bene, potrebbe trovare resistenze anche in una persona virtuosa.

Proprio la cultura utilitaristica spiega il perché delle reazioni e delle resistenze della gente alla rinuncia della libertà, anche quando tale rinuncia è volta a proteggere il prossimo (es. mascherina e distanziamento sociale). I codici etici e di condotta spesso contengono delle limitazioni alla libertà personale (es. proibire alcuni conflitti di interessi, Di Carlo, 2020a) per il bene della comunità aziendale, come anche le leggi e i regolamenti esterni impongono dei vincoli al mercato per mitigarne le imperfezioni. Un orientamento virtuoso e non utilitaristico può favorire la lotta in quanto la conformità alle norme si fonda su un perché diverso: il primo considera la conformità come una privazione immorale della propria libertà, il secondo come necessaria a perseguire il bene.

Più è diffusa la cultura utilitaristica, in azienda come anche nella collettività, più sarà necessario imporre regole e prevedere sanzioni e tolleranza zero in caso di mancato rispetto stesse. Gli effetti indesiderati di questo approccio sono però tristemente noti. La cultura dell'etica delle virtù favorisce l'auto-disciplina.

Il bene dell'azienda, che rappresenta il concetto di bene comune applicato all'azienda (Argandoña, 2009; Coda, 2012), è il perché su cui bisogna trovare condivisione. Tale bene (o interesse) deve essere necessariamente multidimensionale, in quanto deve tener conto, simultaneamente, dell'interesse degli stakeholder, quello dell'azienda e quello della più ampia comunità in cui essa vive e opera (Di Carlo, 2017; Melé, 2012). Ciò implica capire profondamente quali sono tali interessi, renderli compatibili e risolvere eventuali tensioni (Arjoon et al., 2018). Il bene comune si fonda sull'etica delle virtù secondo la quale agire responsabilmente per il bene dell'azienda è molto più che non danneggiarla. Il più grande insegnamento della pandemia è che non bisogna aspettare una crisi per ricordarsi della necessità di perseguire questo bene. Proprio grazie al Covid molte aziende sono riuscite a rimuovere gli ostacoli mentali che portavano a resistere allo sviluppo. Il Covid ha quindi insegnato che è opportuno lottare anche in assenza di crisi, ovvero non solo per sopravvivere ma anche per svilupparsi, stante il fatto che non c'è sopravvivenza senza sviluppo. Non può essere, però, la sola paura di non sopravvivere a portare allo sviluppo, ovvero non si può aspettare una crisi per rendersi conto del gap (e successivamente rimuoverlo) tra ciò che si fa e ciò che bisogna fare.

In azienda la lotta per separare l'interesse particolare delle persone (es. di proprietari e dipendenti) da quello aziendale (o interesse della comunità aziendale), primario e superiore rispetto a quello delle persone stesse, deve partire dall'elaborazione di una mission chiara e condivisa (Melé, 2009), che sia in grado di far comprendere la distanza tra ciò che si fa e ciò che si deve fare, e intorno alla quale tutto deve trovare coerenza. In sua assenza il gap percepito è nullo (ossia la distanza tra ciò che si pensa sia opportuno fare e ciò che si deve fare o che si fa), quindi non si attiva nessuna lotta e si lascia

che i virus possano diffondersi senza ostacoli, fino alla morte della comunità aziendale.

## Bibliografia

- Albareda, L. e Sison, A. J. G. (2020), 'Commons organizing: Embedding common good and institutions for collective action. Insights from ethics and economics', *Journal of Business Ethics*, 166(4), 727-743.
- Amaduzzi, A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Argandoña, A. (2009), 'The common good of the company and the theory of organization', *Working paper, IESE Business School*, n. 777, pp. 1-13.
- Argenti, P. A., 'Communicating through the coronavirus crisis', *Harvard Business Review*, 13 marzo 2020.
- Aristotele (1985), *Etica nicomachea*, Terence Irwin, Hackett Publishing, Indianapolis.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos A., e Thoene U. (2018), 'Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy', *Journal of Business Ethics*, 147(1), 143-163.
- Ashforth, B. E. e Anand, V. (2003), 'The normalization of corruption in organizations', *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 1-52.
- Bellazzi, F. e Boyneburgk, K. V. (2020), 'COVID-19 calls for virtue ethics', *Journal of Law and the Biosciences*, 7(1), Isaa056, pp. 1-8.
- Bertini, U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bourla, A. (2021), 'The CEO of Pfizer on developing a vaccine in record time', *Harvard Business Review*, May-June.
- Capaldo, P. (2013), *L'azienda. Centro di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Cassandro, P. E. (1978), 'Sul concetto di impresa come Comunità', *Rassegna Economica*, n. 1, in *Scritti Vari (1929-1990)*, Cacucci Editore, Bari, 1991.
- Cavalieri, E. (2010), *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale: Contributo alla rivisitazione della teoria*, Giappichelli, Torino.
- Cheng, K. K., Lam, T. H., e Leung, C. C. (2020), 'Wearing face masks in the community during the COVID-19 pandemic: altruism and solidarity', *The Lancet*.
- Coda, V. (2010), 'Insegnamenti dalle "crisi di senso"', *Sinergie*, 81, pp. 25-30.
- Coda, V. (2012), 'Capire e fare il bene dell'azienda', in *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano.
- Di Carlo, E. (2017), *Interesse primario dell'azienda come principio-guida e bene comune*, Giappichelli, Torino.
- Di Carlo, E. (2020a), *Il conflitto di interessi nelle aziende. Linee guida per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*, Giappichelli, Torino.
- Di Carlo, E. (2020b), Intervista di Emiliano Di Carlo a Palmino Raffo, Video YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=qcSCep31bmE>

- Di Carlo, E. (2021), 'Le giustificazioni etiche di chi si pone contro (o non favorisce) il bene dell'azienda', in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1-4, pp. 3-22.
- Doxa (2020), 'Special report 2020: the new normal'.
- Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Fowers, B. J., Novak, L. F., Calder, A. J., e Sommer, R. K. (2021). Courage, Justice, and Practical Wisdom as Key Virtues in the Era of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 937.
- Gardner, H. K. e Matviak, I., 'Coronavirus could force teams to work remotely', *Harvard Business Review*, 5 marzo 2020.
- Giannessi, E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, I Vol., Le aziende agricole, Corsi, Pisa.
- Källemark, S., Höglund, A. T., Hansson, M. G., Westerholm, P., e Arnetz, B. (2004), 'Living with conflicts-ethical dilemmas and moral distress in the health care system', *Social Science & Medicine*, 58(6), 1075-1084.
- Kaptein, M. (2017), 'The battle for business ethics: A struggle theory', *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343-361.
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., ... e Berger, E. S. (2020), 'Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic', *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Masini, C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Melé, D. (2009), 'Integrating personalism into virtue-based business ethics: the personalist and the common good principles', *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp. 227-244.
- Melé, D. (2012), 'The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos', *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.
- Morales, M. e Misner, I. (2021), '5 myths about flexible work', *Harvard Business Review*, 3 giugno 2021.
- Northouse, P. G. (2001), *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Onida, P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Organismo Italiano di Contabilità (2021), Disposizioni transitorie in materia di principi di redazione del bilancio.
- Pietrobelli, G. (2020), 'Padova, "noi specializzandi costretti a lavare le divise a casa e poi accusati di essere pericolo di contagio da covid', *Il Fatto Quotidiano*, 6 maggio 2020.
- Report (2020), Trasmissione televisiva di Rai 3, 30 marzo 2020.
- Report (2020), Trasmissione televisiva di Rai 3, 6 aprile 2020.
- Schlag, M. e Melé, D. (2020), 'Building institutions for the common good. The practice and purpose of business in an inclusive economy', *Humanistic Management Journal*, pp. 1-6.
- Thompson, A. P., 'A Guide for working (from home) parents', *Harvard Business Review*, 19 marzo 2020.
- Ungerer, C., Portugal, A., Molinuevo, M., e Rovo, N. (2020), 'Recommendations to leverage e-commerce during the covid-19 crisis', in *World Bank Group*.

Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926/1927 nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, S.S. Istituto Editoriale Scientifico, Milano.