

## Lotta e resilienza per ridurre il *gap* con l'interesse primario dell'azienda

Emiliano Di Carlo\*

Sommario: 1. Introduzione - 2. La lotta e la resilienza per ridurre il gap con l'interesse primario (o bene) dell'azienda. Le pressioni e le tentazioni - 3. Le dimensioni della lotta e della resilienza per l'interesse primario dell'azienda - 4. Il modello della lotta e della resilienza per l'interesse primario dell'azienda - 5. Combattività e resilienza delle persone. Dalle virtù per se stessi alle virtù per il bene dell'azienda - 6. Combattività e resilienza dell'azienda e della governance aziendale - 7. Considerazioni conclusive - Bibliografia

### Abstract:

Il perseguimento del bene dell'azienda è influenzato da una serie di forze (interne e esterne) e dalla volontà dell'azienda e delle persone, in particolare degli organi di governance, di lottare ed essere resilienti per contrastare (o eliminare) le forze che ostacolano tale bene e accogliere quelle che, invece, lo favoriscono. Questo scritto vuole prendere le mosse dal modello della lotta per l'etica proposto da Kaptein (2017), per adattarlo alla riduzione dell'eventuale gap etico e legale tra l'interesse che l'azienda in un certo momento esprime e quello primario che essa dovrebbe esprimere per poter sopravvivere e svilupparsi, contribuendo altresì al bene comune dei suoi stakeholder e della collettività. Tale interesse primario si fonda sul presupposto che l'azienda è un istituto distinto, avente un interesse multidimensionale e superiore rispetto a quello dei suoi portatori di interessi.

**Key words:** Interesse primario dell'azienda, Fine aziendale, Lotta, Resilienza, Virtù

---

\* **Emiliano Di Carlo**, professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; email: [dicarloe@uniroma2.it](mailto:dicarloe@uniroma2.it)

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2023.1.1539

## 1. Introduzione

Il perseguimento del bene dell'azienda <sup>(1)</sup> viene ad essere influenzato da una serie di forze (interne e esterne) e dalla volontà dell'azienda e delle persone, in particolare degli organi di governance, di *lottare* ed essere *resilienti* per contrastare (o eliminare) le forze che ostacolano tale bene e accogliere quelle che, invece, lo favoriscono (Giannesi, 1960). Come osservato 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» (Coda, 2012, p. 76).

La finalità di questo scritto è quella di analizzare antecedenti, dimensioni e condizioni della lotta e della resilienza, nelle e delle aziende, per la riduzione del gap (etico e legale) tra l'interesse che in un certo momento esse esprimono e quello che dovrebbero esprimere per poter servire il bene comune. A tal fine, si utilizza la teoria della lotta proposta da Kaptein (2017), per adattarla al modello dell'interesse primario dell'azienda (d'ora in poi IPA) proposto da Di Carlo (2017; 2020a; 2020a; 2021) che, sulla scia del pensiero economico-aziendale italiano, considera l'azienda come una persona reale portatrice di un interesse primario a servire il bene comune.

L'IPA comprende due elementi interdipendenti (Di Carlo, 2017, p. 53): 1) lo scopo del "soddisfacimento dei bisogni (anche inespressi) dei clienti/utenti attraverso la produzione di beni e servizi utili", ossia il perché l'azienda realizza certi beni e servizi; 2) una condizione di sopravvivenza e sviluppo, riassunta con il termine "creazione di valore sostenibile", che considera l'azienda come un sistema dinamico atto a perdurare. L'azienda serve il bene comune quando, appunto, viene governata e gestita tendendo verso tale interesse primario.

In economia aziendale la personificazione dell'azienda è spesso una metafora tesa a sottolineare in modo enfatico che l'azienda, al pari di un essere umano, ha proprie esigenze le quali vanno preservate se si vuole che essa permanga lungamente vitale, proprio per essere a servizio di un "bene comune" che necessariamente è declinato da coloro che la governano, secondo il proprio sistema valoriale e il proprio orientamento etico. Ne consegue che un organo di governance orientato al bene comune arriverà ad esprimere un IPA unico e irripetibile. In altri termini, tale organo non prende posizione relativamente agli stakeholder per cui il valore deve essere prioritariamente creato, giacché sceglierà le priorità considerando cosa meglio consente la sopravvivenza e lo sviluppo sostenibile dell'azienda.

La lotta e la resilienza – tipiche degli organismi viventi – su cui si focalizza l'attenzione in questo scritto si riferisce appunto alla riduzione del gap tra l'interesse concretamente espresso dall'azienda, per volontà dei suoi organi di governo, e quello che essa dovrebbe perseguire per contribuire, appunto, al bene comune.

Il lavoro è strutturato nel seguente modo. Innanzitutto, si introduce l'argomento della lotta e della resilienza per ridurre il gap con l'IPA (§ 2) e le dimensioni che essa

---

<sup>1</sup> In questo scritto le aziende sono classificate sulla base dei rapporti con il mercato di riferimento (Cavaliere, 2010): le imprese sono *aziende di produzione per il mercato*, mentre le amministrazioni pubbliche e le organizzazioni non-profit rientrano tra le *aziende di produzione per l'erogazione*.

può assumere (§ 3). Il lavoro prosegue con la descrizione del modello della lotta per l'IPA (§ 3) e le virtù di combattività delle persone (§ 4), della governance e dell'azienda (§ 5). L'ultimo paragrafo è dedicato alle considerazioni conclusive (§ 6).

## 2. La lotta e la resilienza per ridurre il gap con l'interesse primario (o bene) dell'azienda. Le pressioni e le tentazioni

Ridurre (finanche annullare) il gap tra l'interesse che l'azienda in un certo momento esprime e l'IPA, che vede l'azienda come una cellula del sistema economico orientata al bene comune (Cassandro, 1969), richiede talvolta una vera e propria lotta, per contrastare (e ove possibile annullare) le forze che si pongono contro tale interesse e accogliere quelle che lo favoriscono. La lotta deve essere condotta non solo per *ridurre* il gap, ma anche per *mantenere* i risultati che sono stati perseguiti. Vogus e Sutcliffe considerano la resilienza come «il mantenimento di un adeguamento positivo in condizioni difficili, in modo tale che l'organizzazione emerga da quelle condizioni rafforzata e più intraprendente» (2007, p. 3418). A ben vedere, tale concetto è stato ampiamente trattato negli studi economico-aziendali, con riguardo al mantenimento, in modo dinamico ed evolutivo, delle condizioni di equilibrio (tra gli altri, Amaduzzi, 1978, p. 26; Ferrero, 1968, p. 115; Onida, 1971, pp. 4-5).

Rispetto alle altre teorie che considerano l'azienda come istituto indipendente orientato al bene comune (Argandoña, 1998; Bower e Paine, 2017; Fontrodona e Sison, 2006; Melé, 2008) – e non come un'entità astratta senza interessi, tipico della teoria degli azionisti (Friedman, 1970) e della teoria degli stakeholder (Freeman, 1984) – il modello dell'IPA supera il limite presente in tali teorie dovuto al fatto che esse non chiariscono quali sono le condizioni di equilibrio da rispettare affinché essa possa sopravvivere e svilupparsi, rappresentando un ostacolo alla loro applicazione pratica (Di Carlo, 2021). L'IPA, infatti, trova un suo fondamento teorico nella teoria amaduzziana dell'equilibrio aziendale (Amaduzzi, 1948), nella versione rivisitata da Cavalieri (2010) che ne ha esteso l'applicabilità dalle imprese a tutte le classi di aziende (amministrazioni pubbliche ed organizzazioni non-profit), fornendo spunti utili a risolvere le situazioni che vedono un conflitto tra economicità e socialità<sup>(2)</sup>.

Dunque, in questo scritto fare il bene dell'azienda significa perseguire l'IPA, giacché tale interesse tende ad armonizzare l'interesse degli stakeholder, quello dell'azienda alla continuità e quello della più ampia collettività in cui essa vive e opera<sup>(3)</sup>.

<sup>2</sup> Sulle differenze tra IPA e altri approcci teorici che orientano verso lo sviluppo sostenibile con un approccio *win-win* (es. teoria illuminata del valore, creazione di valore condiviso), si rinvia a Di Carlo (2017).

<sup>3</sup> Si è in linea con il pensiero di Coda, secondo il quale il «"bene dell'azienda" è in buona sostanza il concetto di "bene comune" applicato all'azienda [...] il bene comune di ciascun istituto si identifica con la realizzazione della missione costituente la sua ragione d'essere, in armonia, s'intende, con il bene più vasto della società di cui è parte» (Coda, 2012). «La "bussola" che deve guidare le scelte del management è [...] il "bene dell'impresa", identificato con la sua sopravvivenza e prosperità duratura e ricercato domandandosi "che cosa è giusto per l'impresa", non ciò che è giusto per i proprietari, i dipendenti, il mercato di borsa e così via. Se una decisione non è giusta per l'impresa, essa non è giusta neppure per i suoi stakeholder» (Coda, 2010, p. 26).

L'IPA si basa su un approccio economico-aziendale che vede l'azienda come un istituto distinto rispetto ai suoi portatori di interessi, avente appunto un interesse multidimensionale e superiore (quindi primario) rispetto a quello dei suoi stakeholder (azionisti compresi). Scrive Zappa che l'azienda è un istituto economico «destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge, in continua coordinazione, la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza [...] trascendendo gli interessi attuali degli individui o dei gruppi umani che concorrono al suo svolgimento» (1956, pp. 37-38).

La multidimensionalità deriva dal fatto di considerare, simultaneamente, gli aspetti economico, sociale e ambientale. Inoltre, la conformità alla legge e all'etica non è un vincolo da rispettare nel perseguimento del *profitto* per le imprese o dell'*efficienza* della PA, ma entra a far parte, insieme a questi ultimi, dell'interesse aziendale stesso a servire il bene comune. L'azienda, portatrice di tale interesse, viene intesa come una persona reale immersa in una più ampia comunità in cui vive e opera, e nei confronti della quale ha diritti e doveri. Dunque, il gap legale ed etico rappresenta la distanza tra ciò che attualmente si fa e ciò che si dovrebbe fare per perseguire l'IPA. Non di rado è richiesta una vera propria lotta per la riduzione di tale distanza.

È facile constatare come le persone siano pressoché tutte favorevoli ad un cambiamento culturale che orienti le organizzazioni verso il bene comune. Il perseguimento di tale bene, però, comporta il rispetto di una serie di doveri, ed è proprio in essi che sembra risiedere l'ostacolo più grande che impedisce di passare dal dire al fare. Questo passaggio potrebbe richiedere sforzo e sacrificio in quanto occorre lottare ed essere resilienti per contrastare una serie di pressioni e tentazioni cui l'uomo, essere vulnerabile, è costantemente soggetto.

Per perseguire la finalità del presente scritto, si utilizza il modello teorico della lotta presentato da Kaptein (2017) nel suo articolo intitolato "*The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory*" (La battaglia per l'etica nel business: Una teoria della lotta). Tale modello, in precedenza già utilizzato per comprendere la lotta che le aziende hanno condotto per contrastare il periodo di crisi dovuto alla pandemia da Covid-19 (Di Carlo, 2022), viene qui applicato, apportando opportune modifiche ed integrazioni, al modello dell'IPA.

Il modello di Kaptein, pur riguardando prevalentemente le imprese, è facilmente adattabile alle altre tipologie di organizzazioni produttive (amministrazioni pubbliche e aziende *non-profit*). Ciò che cambia sono senza dubbio le forze interne ed esterne che favoriscono o ostacolano l'IPA e l'intensità della lotta necessaria per tendere verso tale interesse. In proposito, è facile rilevare come nelle amministrazioni pubbliche (o nelle imprese che operano in regime di monopolio) l'assenza totale o parziale di un mercato competitivo rischia di ridurre la necessità di lottare per tendere costantemente all'economicità aziendale, quindi per soddisfare al meglio i bisogni dei clienti/utenti creando valore sostenibile.

Inoltre, rispetto al modello proposto da Kaptein, la lotta e la resilienza non riguardano genericamente l'etica aziendale, ma il perseguimento dell'IPA. Tale interesse vuole essere derivato dalla natura e dalla funzione dell'azienda nella società. Esso è quindi generale, o comune, in quanto pone la persona e i suoi fini al centro dell'attività produttiva; l'attività aziendale concorre a realizzare l'interesse (a soddisfare i bisogni,

economici ed extra-economici) di numerosi soggetti, ovvero partecipa al bene comune dei suoi stakeholder e della collettività. Si può anche dire che l'IPA è *legittimo*, in quanto è quello più condivisibile dal punto di vista sociale, e *indisponibile* giacché soddisfa non solo i bisogni del titolare, ma anche interessi pubblicistici che per loro natura non sono negoziabili.

### 3. Le dimensioni della lotta e della resilienza per l'interesse primario dell'azienda

La lotta e la resilienza per l'IPA, così come la lotta per l'etica proposta da Kaptein (2017), può riguardare le dimensioni di seguito richiamate <sup>(4)</sup>:

- a) oggetto;
- b) posizione;
- c) perché;
- d) soggetti;
- e) durata;
- f) intensità;
- g) strategie.

Per quanto riguarda il *punto a)*, la lotta per l'IPA può essere: *a.1) contro* i comportamenti dannosi per l'IPA; *a.2) in favore* dei comportamenti volti a perseguire l'IPA; *a.3) con* i dilemmi etici che pongono i soggetti di fronte a situazioni in cui non è chiaro quale sia la cosa più giusta da fare per l'IPA.

Nel caso *a.1*, si pensi alle *pressioni* che derivano dall'azionista di controllo che vuole massimizzare il profitto, *tentando* i manager a rompere l'equilibrio di interessi con altri stakeholder aziendali (es. ridurre la qualità dei prodotti offerti, i bonus ai dipendenti, gli investimenti in ricerca e sviluppo necessari allo sviluppo aziendale). Altro esempio è quello delle pressioni politiche che in un'amministrazione pubblica spingono verso il clientelismo.

Il caso *a.2* riguarda la necessità di rispettare nuove norme che *favoriscono l'IPA*. Si pensi all'introduzione di una nuova procedura aziendale sulla gestione del conflitto di interessi, al rispetto di una nuova normativa sul trattamento dei dati, all'inserimento di un modello organizzativo di prevenzione dei reati (es. modello organizzativo 231 nelle imprese e piano triennale anticorruzione nella PA), al rispetto di alcuni fattori ESG. Le nuove norme, etiche e giuridiche, possono trovare non pochi ostacoli nella loro applicazione, quando determinano la perdita di potere o di benefici di alcuni soggetti. Non di rado esse non trovano seguito perché semplicemente i soggetti apicali non ne avvertono l'importanza. Quindi la lotta consiste nel *convincere le persone* sulla necessità, per gli altri e per se stessi, di essere conformi alle nuove regole.

Inoltre, la lotta per l'IPA può riguardare quei *comportamenti virtuosi che accolgono le forze che favoriscono l'IPA*. Si immagini il dipendente aziendale che viene a sapere della possibilità per l'azienda di ottenere finanziamenti agevolati (es. quelli

---

<sup>4</sup> Le dimensioni dei "soggetti" e del "perché" della lotta sono state aggiunte rispetto alla proposta di Kaptein.

connessi al PNRR) e che immediatamente coglie tale opportunità presentando domanda, quand'anche la cosa più conveniente per il dipendente sembrerebbe quella di ridurre lo sforzo, considerato che la presentazione della domanda non avrà alcun effetto sulla sua remunerazione.

Il caso *a.3* si riferisce a quelle situazioni in cui non bisogna lottare con ciò che si pone contro l'IPA (o per favorirlo), ma con quei dilemmi etici che pongono di fronte ad una scelta in cui due opzioni sono entrambe buone (o cattive) per l'IPA, come quando un manager deve scegliere se sia giusto assecondare le pressioni dell'azionista o dei dipendenti, considerato che l'IPA richiede di soddisfare gli interessi di entrambi ma, in ipotesi di risorse scarse, bisogna sacrificare l'interesse di uno dei due tenendo conto degli effetti della scelta sulle condizioni di equilibrio aziendale.

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

Nel caso *b.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*). Altro caso può essere quello tra il responsabile anticorruzione (o *compliance*) e i dirigenti aziendali, quando questi ultimi considerano gli adempimenti normativi come intralci all'operatività e non come opportunità di sviluppo organizzativo. Oppure alla lotta tra collegio sindacale e CdA, o tra amministratori nell'ambito del CdA.

Il caso *b.1.2* riguarda situazioni come quella tra il responsabile commerciale e il cliente che richiede uno sconto eccessivo, o tra un funzionario pubblico e l'esponente di un'organizzazione criminale che cerca favori, o ancora tra il dipendente di un'azienda e il cliente quando quest'ultimo non rispetta le norme di sicurezza imposte dall'azienda. Se le persone che operano in azienda si sentono parte di una comunità esse tenderanno maggiormente ad agire come gruppo. La lotta del gruppo porta a lottare anche chi, come singolo, non attiverebbe nessuna lotta.

La lotta interna alla persona (*b.2*) riguarda, invece, quella che si mette in atto per autocontrollarsi, ad esempio nelle situazioni di conflitto di interessi, ossia quando i propri interessi privati tendono a interferire con l'IPA (es. il fondatore è tentato a lasciare la gestione dell'azienda ad un figlio che non ha competenze e voglia). Altro caso è quello in cui il soggetto che cerca di frenare la sua tendenza a correggere comportamenti opportunistici (es. il dirigente pubblico che rifiuta la tangente da un'azienda, nonostante sia portato a razionalizzare moralmente l'accettazione della stessa considerato che in quel contesto la tangente è ritenuta un fatto normale).

Il *perché della lotta (punto c)* riguarda le ragioni profonde che portano a lottare. Chiedere ai dipendenti di lottare ed essere resilienti per il bene dell'azionista, tipico della *shareholder theory* (Jensen e Meckling, 1976), è cosa diversa rispetto a chiedere di lottare per la sopravvivenza dell'azienda. Solo nel secondo caso si lotta per un bene comune e condiviso, perché il bene dell'azienda è un bene di tutti (Argandoña, 1998; Melé, 2012).

I soggetti che conducono la lotta (*punto d*) possono essere diversi. In particolare, è opportuno distinguere i soggetti apicali dagli altri, in quanto diversa è l'efficacia della lotta nei due casi. Se la lotta viene condotta dal proprietario dell'azienda o dagli



organi di governo (es. CdA), essa sarà senza dubbio più efficace rispetto a quella condotta da uno o più dipendenti aziendali. I soggetti apicali, infatti, sono quelli che più rappresentano l'interesse aziendale e hanno il ruolo di assegnare obiettivi ed elaborare incentivi per far tendere verso l'IPA.

La *durata della lotta* (punto e) riguarda il periodo in cui essa si estende che può andare da alcuni minuti a diversi anni. Nel primo caso si pensi al conflitto cognitivo durante un consiglio di amministrazione in cui un consigliere lotta per persuadere gli altri a introdurre opportuni cambiamenti nel codice etico aziendale. Le forze che si oppongono possono derivare dal fatto che i cambiamenti limitano il potere di alcuni soggetti, ad esempio perché viene ad essi proibito di operare in conflitto di interessi su talune attività, ovvero sono un freno per la massimizzazione del profitto nel breve periodo, perché impediscono di contrattare con fornitori che non rispettano alcuni requisiti (es. non sono dotati di un modello organizzativo di prevenzione dei reati). La lotta può però durare molti anni quando essa riguarda la diffusione della cultura dell'IPA in un'organizzazione molto corrotta. Se la lotta viene condotta dai soggetti apicali avrà una minore durata rispetto a quella di un dipendente o di un gruppo ristretto, visto il maggior potere che i primi riescono ad esprimere.

L'intensità (punto f) si riferisce alla *dedizione alla lotta*. Quando il gap tra l'interesse attuale espresso dall'azienda e l'IPA diventa elevato (es. nei contesti più corrotti), c'è bisogno di una lotta più intensa. La dedizione si esprime attraverso il tempo, le risorse finanziarie, l'energia e l'attenzione dedicata. Ne consegue che l'*intensità della lotta* può essere misurata attraverso la quantità e la qualità (es. chiarezza e coerenza) degli strumenti (es. mission, codici etici, modelli organizzativi di prevenzione dei reati, procedure, sistema incentivante) e delle persone (es. leadership) che si mettono in campo per ridurre il gap con l'IPA. La lotta condotta dai soggetti apicali o da un gruppo di persone essa è senza dubbio più efficace, in quanto le energie espresse sono più forti.

Con riferimento alle *strategie della lotta* (punto g), sono quattro quelle che possono essere in grado di affrontare le pressioni e le tentazioni che portano a non contrastare (o eliminare) le forze che ostacolano l'IPA e accogliere quelle che, invece, lo favoriscono: di resistenza, di riconciliazione, offensive e di fuga.

Le *strategie di resistenza* richiedono di affrontare le tentazioni e le pressioni e di non essere influenzati da esse. Questa strategia si traduce, ad esempio, nello sviluppo di un codice etico aziendale o di un solido sistema di monitoraggio e controllo, nella formazione etica volta a promuovere alcune virtù o un adeguato stile di leadership. Le *strategie di riconciliazione* mirano a trasformare le pressioni e le tentazioni a comportarsi in modo non etico in un incentivo a comportarsi in modo etico. Rientrano in queste strategie il riconoscimento da parte dei soggetti apicali o dei colleghi per aver reso trasparente un conflitto di interessi, oppure di aver segnalato una condotta impropria di un dipendente aziendale (es. *whistleblowing*). Nelle *strategie offensive* la lotta consiste nell'attenuare (o eliminare) le pressioni o le tentazioni che pongono contro l'IPA. Esempi di questa strategia includono: licenziare o ridurre il bonus dei dipendenti che rifiutano di operare in conformità alle regole giuridiche ed etiche, tolleranza zero per i trasgressori. Con le *strategie di fuga* si cerca di sfuggire alle pressioni o alle tentazioni, ad esempio ritirandosi da un paese in cui le violazioni dei diritti

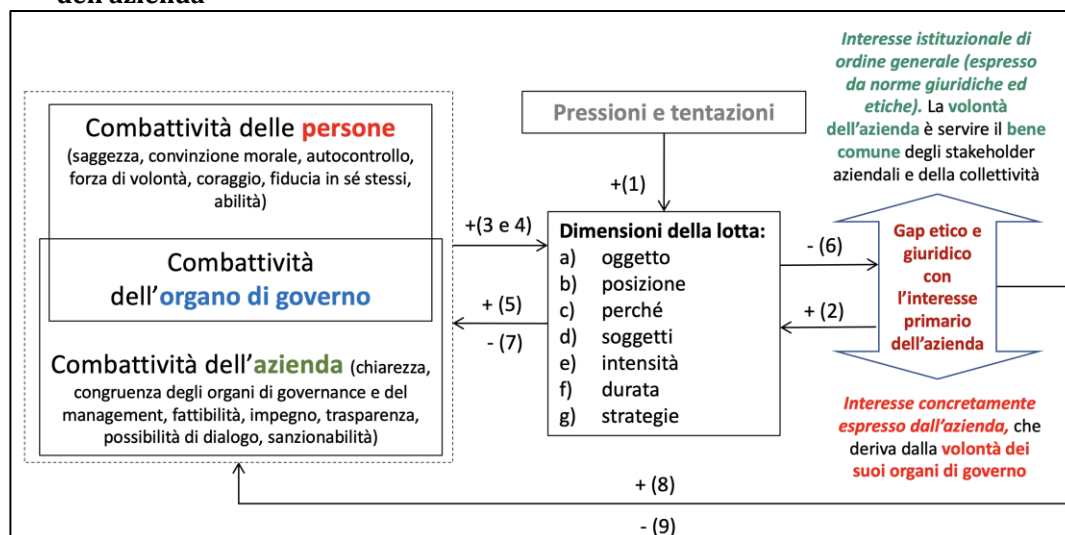
umani e i fenomeni corruttivi sono frequenti, oppure abbandonare fornitori che non rispettano talune normative.

#### 4. Il modello della lotta e della resilienza per l'interesse primario dell'azienda

Nella Tabella 1 viene presentato il modello della lotta di Kaptein (2017) adattato all'IPA. Nella tabella, le *pressioni* e le *tentazioni* rappresentano gli antecedenti della lotta, mentre il gap tra l'interesse concretamente espresso dall'azienda e l'IPA è una *conseguenza* della lotta che, appunto, può aumentare o ridurre tale gap. Le *pressioni* spingono verso comportamenti non in linea con l'IPA, mentre le *tentazioni* tirano verso gli stessi. Ad esempio, rientrano nel primo caso le pressioni dell'azionista di controllo nei confronti di un amministratore per approvare un'operazione a esclusivo vantaggio del primo, mentre nel secondo la tentazione da parte di un dipendente di ingannare un cliente per ottenere la provvigione sulla vendita. Il fatto di soccombere alle pressioni e alle tentazioni deriva, tra l'altro, dalla vulnerabilità umana.

La lotta può variare con riferimento ad una serie di dimensioni (es. oggetto, posizione, perché). Tali dimensioni dipendono dagli antecedenti della lotta (1), quindi dalle pressioni e dalle tentazioni, nonché dalla combattività espressa dalle persone, dagli organi di governo e dall'azienda (3 e 4). Inoltre, alcune dimensioni influenzano il gap con l'IPA (6) e la combattività (5 e 7).

Tabella n. 1 - Il modello della lotta e della resilienza per l'interesse primario dell'azienda



Fonte: Adattato da Kaptein (2017)

La combattività espressa dall'organo di governance (es. consiglio di amministrazione, consiglio comunale) non è indicata in modo distinto nel modello di Kaptein, mentre nel modello proposto si posiziona tra le persone e l'azienda in quanto, oltre



ad essere il primo responsabile della combattività di quest'ultima, deve possedere le caratteristiche di combattività richieste alle persone. In proposito, si precisa che la governance nell'IPA viene intesa come *interazione tra gli attori interni ed esterni e i membri dell'organo di governo (es. consiglio di amministrazione, consiglio di gestione, giunta), avente come fine ultimo l'orientamento dell'azienda verso il suo interesse primario* (Di Carlo, 2017).

Nella Tabella 1, tra parentesi, è indicato il numero delle relazioni proposte. Nella Tabella 2 tali relazioni, mutuata dal modello di Kaptein e adattate al modello dell'IPA, sono puntualmente descritte.

**Tabella n. 2 – Proposte di relazioni tra antecedenti e conseguenze della lotta per l'IPA**

Antecedenti e conseguenze della lotta per l'IPA	Relazioni proposte
<i>Magnitudo della lotta</i>	
<b>1) Pressioni e tentazioni</b>	Quanto più forti sono le pressioni e le tentazioni che portano a deviare dall'IPA o a non favorirlo, tanto maggiore è la lotta richiesta.
<b>2) Gap con l'IPA</b>	Quanto più elevato è il gap etico e giuridico con l'IPA, tanto maggiore è la lotta richiesta.
<i>Condizioni per la lotta</i>	
<b>3) Combattività delle persone</b>	Più i soggetti aziendali (soggetto economico, membri degli organi di governance, manager e dipendenti) incorporano le sette caratteristiche di combattività (saggezza, convinzione morale, autocontrollo, forza di volontà, coraggio, fiducia in se stessi, abilità) più essi lotteranno per perseguire l'IPA; - Più i soggetti apicali incorporano le sette caratteristiche di combattività, più gli altri soggetti acquisiranno tali caratteristiche e lotteranno per perseguire l'IPA.
<b>4) Combattività dell'azienda</b>	- Più l'azienda incorpora le sette caratteristiche di combattività (chiarezza, congruenza, fattibilità, impegno, trasparenza, possibilità di dialogo, sanzionabilità), più i soggetti aziendali lotteranno per perseguire l'IPA; - Più i soggetti apicali incorporano le sette caratteristiche di combattività dell'azienda, più gli altri soggetti lotteranno per perseguire l'IPA.
<b>5) Sviluppo della lotta</b>	- Più c'è impegno nella lotta per l'IPA, più crescerà la combattività delle persone e dell'azienda; - Più l'impegno nella lotta per l'IPA è profuso dai soggetti apicali, più crescerà la combattività degli altri soggetti aziendali e dell'azienda.
<b>6) Conseguenze della lotta</b>	- Più intenso è lo sforzo, minore sarà il gap con l'IPA e più forte sarà la resilienza.
<b>7) Lotta e combattività</b>	- La lotta per l'IPA porta ad una minore combattività e resilienza se uno o più caratteristiche di combattività e resilienza si sono ridotte o impoverite.
<b>8) Gap con l'IPA e combattività</b>	- Un gap che crea un incremento di combattività e resilienza porta ad un incremento della lotta - Un gap che determina un declino di combattività porta ad un declino della lotta e della resilienza.

La relazione *sub 1)* si riferisce alle pressioni e alle tentazioni che possono far deviare (o non favorire) l'IPA. Ad esempio, il CEO di un'azienda con un azionista responsabile riceverà meno pressioni che portano a deviare dall'IPA, quindi dovrà lottare meno (o non lotterà affatto) rispetto ad un CEO che, invece, opera in un contesto in

cui l'azionista preme costantemente per estrarre benefici privati.

La relazione *sub 2)* si riferisce al gap con l'IPA. Ad esempio, nelle organizzazioni molto corrotte, in cui non c'è nessuna cura per i rischi connessi alla conformità alla legge e dell'etica, bisognerà lottare molto per ridurre il gap. La lotta dovrà poi essere particolarmente intensa quando il cambiamento è richiesto non ad un gruppo ristretto di persone, ma ad una multinazionale con migliaia di dipendenti, oppure non ad una singola funzione aziendale ma a tutta l'azienda.

Le relazioni *sub 3)* e *4)* riguardano le condizioni necessarie alla lotta, ossia le caratteristiche di combattività delle persone e dell'azienda. Uno dei motivi per cui non si riesce a perseguire (o a mantenere) l'IPA è che i soggetti aziendali, *in primis* gli organi di governo, non lottano a sufficienza, mentre la lotta richiede un grande sforzo, sofferenza e sacrificio.

Lo sviluppo della lotta (*sub 5)* si riferisce al fatto che essa diviene più rilevante se la combattività può essere sviluppata come una virtù. Le virtù (come, ad esempio, l'autocontrollo) possono essere considerate come muscoli che si sviluppano con la pratica.

La relazione *sub 6)* si riferisce alle conseguenze prodotte dalla lotta. La lotta deve portare all'equilibrio ottimale tra aspetto economico, sociale e ambientale. Ad esempio, la pressione competitiva, unita all'interesse degli azionisti ad ottenere un congruo profitto, potrebbero spingere le imprese a comportamenti irresponsabili.

La relazione *sub 7)* riguarda il rapporto tra lotta e combattività.

Se, come prima evidenziato, lottare può incrementare la combattività delle persone e dell'azienda, è anche vero che la lotta può portare ad una riduzione di combattività quando qualcuno abbandona o, nonostante gli sforzi, le cose non cambiano, anzi talvolta peggiorano. Kaptein (2017) richiama l'esempio del responsabile della *compliance* etica che decide di abbandonare l'azienda in quanto ormai stanco di combattere senza successo per ottenere un budget più elevato e più attenzione da parte del management. L'autocontrollo, la fiducia in se stessi, la forza di volontà, non sono risorse infinite e, talvolta, rischiano di essere abbandonate.

Le relazioni *sub 8)*, infine, riguardano il rapporto tra il gap con l'IPA e la lotta. La sconfitta nella lotta può portare ad un peggioramento di tale gap, a causa, ad esempio, di un declino nella forza di volontà, che costituisce una delle caratteristiche di combattività delle persone. In altri termini, la resilienza è una conseguenza del risultato della lotta e della speranza di poter raggiungere un certo obiettivo, anche sulla base di esperienze passate che hanno dimostrato che, nonostante, una caduta ci si può rialzare. In altri termini, la resilienza attuale è anche frutto dei risultati della resilienza passata. Viceversa, vincere la lotta può portare a ridurre il gap perché produce un incremento della forza per contrastarla.

## 5. Combattività e resilienza delle persone. Dalle virtù per se stessi alle virtù per il bene dell'azienda

Per perseguire l'IPA i soggetti aziendali (organi di governo, management e dipendenti aziendali) devono possedere le virtù connesse alla combattività. In proposito Coda (2012) sostiene che i manager devono avere l'«attitudine a proteggere e a difendere l'azienda da richieste o pressioni antiaziendali, da qualsiasi parte esse provengano, e ad interagire per modificarle e incanalarle nella ricerca di fare il bene dell'azienda, che poi è il bene di tutti» (p. 77).

In particolare, Kaptein (2017, p. 348) sostiene che sono sette le caratteristiche (o virtù) di combattività: saggezza, convinzione morale, autocontrollo, forza di volontà, coraggio, fiducia in se stessi, competenza. Più esse sono presenti più le persone lotteranno per perseguire l'IPA e saranno in grado di essere resilienti.

Di seguito si procede con la descrizione delle sette caratteristiche di combattività e resilienza delle persone (Tabella 1).

La *saggezza* è senza dubbio tra le più importanti virtù dell'uomo (Schwartz, 2011). «Questa virtù aiuta la razionalità pratica a identificare ciò che è buono in ogni situazione. Le virtù rendono più facile il ragionamento morale e il processo decisionale morale, aiutandoci a formulare sani giudizi etici, considerando sia la *singularità* sia la *complessità* di ogni situazione» (Melé, 2009, p. 239, il corsivo è aggiunto).

La saggezza può portare ad andare oltre le regole quando la loro applicazione non consente di fare la cosa giusta per l'IPA. Talvolta, potrebbe non essere saggio pagare puntualmente un fornitore, se ciò mette in discussione la continuità aziendale. Una scelta che porti a far prevalere la continuità aziendale a scapito della dignità umana (es. condizioni di lavoro massacranti e bassissimi livelli salariali) non potrà mai essere considerata saggia. *Il saggio non semplifica ma affronta la complessità sistemica che caratterizza l'azienda*. I suggerimenti rinvenibili dagli studi economico-aziendali favoriscono senza dubbio questo approccio. La visione sistemica richiama «la necessità di tener conto di tutti i rapporti di *interdipendenza* che esistono fra i dati del problema» (Amaduzzi, 1978, p. 26).

Altra virtù di combattività è la *convinzione morale*. «Mentre la saggezza riguarda la conoscenza, la convinzione morale riguarda quanto questa conoscenza è radicata in profondità. L'integrità implica la ricerca di qualcosa che a sua volta richiede una base solida per essere saldamente radicata (...) una persona integra ha una serie di convinzioni ferme che definiscono cosa esse sono e cosa rappresentano. A differenza del camaleonte morale, le forze esterne non influenzano tali convinzioni» (Kaptein, 2017, p. 349). *La convinzione morale è quindi strettamente connessa all'integrità della persona*. Una persona saggia, pur sapendo benissimo cosa è giusto per l'IPA, potrebbe essere fortemente ostacolata da forze interne (anche alla persona stessa) o esterne. Il conflitto di interessi, ad esempio, può essere una minaccia all'integrità della persona. Più forte è la convinzione morale di dover servire l'IPA, minore è il rischio che tale integrità sia intaccata.

L'*autocontrollo*, o disciplina dei desideri, è il «primo obiettivo dello sviluppo morale umano» (Kaptein, 2017, p. 349). L'autocontrollo è fondamentale per resistere alle

pressioni e alle tentazioni che ostacolano l'IPA. La saggezza, infatti, pur indicando qual è la scelta più opportuna per perseguire l'IPA, potrebbe non bastare.

L'autocontrollo è fondamentale in situazioni di conflitto di interessi, ossia quando interessi secondari di varia natura (es. finanziari, familiari, di amicizia), propri o di terzi, tendono a interferire con l'IPA e a prevalere su di esso (es. l'amministratore che riceve pressioni dall'azionista di controllo per eseguire operazioni con parti correlate in conflitto con l'IPA).

La *forza di volontà* si riferisce alla forza di «affrontare e risolvere le sfide etiche e di affrontare gli ostacoli che possono ostacolare il modo di procedere con l'azione giusta. La forza di volontà è la forza motivazionale per rimanere e diventare etici. La forza di volontà differisce dall'autocontrollo in quanto promuove o guida comportamenti desiderabili (porta in avanti sul percorso) mentre l'autocontrollo impedisce comportamenti indesiderati (aiuta a rimanere sul percorso senza essere deviati). Avere forza di volontà non significa solo avere la forza di affrontare le forze contrarie, ma anche essere in grado di perseverare o persistere per tutto il tempo necessario di fronte alla lotta» (Kaptein, 2017, p. 349).

Con riferimento all'IPA, la forza di volontà consente, ad esempio, di continuare a lottare in un ambiente fortemente corrotto affinché le cose possano cambiare. Dalla forza di volontà dipende anche la durata della lotta.

Il *coraggio* è la «forza d'animo nel sopportare con serenità e rassegnazione dolori fisici o morali, nell'affrontare con decisione un pericolo, nel dire o fare cosa che importi rischio o sacrificio» <sup>(5)</sup>. Avere coraggio non implica non avere paura, bensì saperla superare. In azienda il coraggio è fondamentale in diverse situazioni. L'imprenditore deve avere il coraggio di rischiare per cogliere le opportunità di business, il dipendente deve avere il coraggio di denunciare comportamenti che si pongono contro l'IPA. A ben vedere, il coraggio può essere riferito alle conseguenze che un certo comportamento può avere sulla propria persona, o tutt'al più sulle persone verso le quali si hanno legami affettivi (es. parenti e amici), o sui soggetti terzi, azienda inclusa (Pury et al., 2007).

In alcune definizioni di coraggio viene enfatizzato il fare bene per gli altri. Per Sekerka e Bagozzi, ad esempio, il coraggio morale «è la capacità di usare i principi interiori per fare ciò che è buono per gli altri, indipendentemente dalla minaccia per se stessi» (2007, p. 135).

A ben vedere, l'espressione di questa forma di coraggio viene a dipendere, tra l'altro, dalla consapevolezza che le azioni possono avere sulle condizioni di equilibrio dell'azienda e sulle persone. Solo in presenza di tale consapevolezza è possibile comprendere l'effetto che una certa scelta può avere sull'azienda.

La *fiducia in se stessi* (sicurezza) è importante in quanto, «per avere successo, le persone hanno bisogno di un senso di autoefficacia, unito alla capacità di resilienza per affrontare gli inevitabili ostacoli e le ingiustizie della vita» (Bandura, 1977, p. 10). Un leader, ad esempio, deve essere fiducioso sul fatto di poter cambiare il modello mentale delle persone, portandole a lavorare non solo per se stesse, ma anche per l'azienda.

---

<sup>5</sup> Definizione tratta dal vocabolario Treccani ([www.treccani.it](http://www.treccani.it)).

Le *abilità* «sono importanti per coinvolgere gli altri aspetti della combattività al momento giusto, nella giusta proporzione e nella giusta maniera» (Kaptein, 2017, pp. 349-350). Un leader abile deve essere in grado di capire, ad esempio, quando è opportuno premiare un dipendente, fino a che punto far arrivare il premio, e in che maniera premiare. Ad esempio, egli può scegliere un incentivo motivazionale non legato solo al denaro, ma anche ad una gratificazione verbale per il lavoro svolto.

## 6. Combattività e resilienza dell'azienda e della governance aziendale

Oltre alle persone, le caratteristiche di combattività possono riguardare l'azienda. Anche queste derivano da un modello proposto da Kaptein (2008) (*Corporate Ethical Virtues*), il quale delinea le condizioni organizzative che consentono ai manager e ai dipendenti di combattere con successo la battaglia per perseguire l'etica aziendale.

Rispetto al modello di Kaptein, le caratteristiche di combattività e resilienza, o virtù aziendali (chiarezza, congruenza degli organi di governance e del management, fattibilità, impegno, trasparenza, discutibilità, sanzionabilità), sono qui riferite al perseguimento dell'IPA, non quindi genericamente all'etica aziendale. Si può anche affermare che *le virtù di combattività rientrano nell'IPA, in quanto è un interesse collettivo che le aziende lottino per il bene comune.*

Inoltre, visto che sono i soggetti apicali ad esprimere l'interesse aziendale, tali caratteristiche di combattività e resilienza devono essere *in primis* favorite da tali soggetti. Ad esempio, la chiarezza riguarda la delega che essi rilasciano al management, che deve essere coerente con la l'IPA. Una delega basata solo sul raggiungimento dei risultati, senza considerare come essi sono raggiunti, rischia di porsi contro l'IPA.

Di seguito si procede con la descrizione delle sette caratteristiche di combattività dell'azienda, quindi dei suoi organi di governo i quali, per immedesimazione organica, esprimono anche l'interesse della stessa (Tabella 1).

La *chiarezza* riguarda il livello con cui l'azienda rende chiari ai manager e ai dipendenti i contenuti dell'IPA e le attese riguardo al suo raggiungimento. La vaghezza e l'ambiguità sono infatti potenziali antecedenti di comportamenti devianti. Nel caso delle amministrazioni pubbliche, visto che molti dei contenuti dell'IPA derivano dalla normativa, è quanto mai opportuno che essa sia chiara, per evitare un eccesso di discrezionalità che agevola comportamenti opportunistici e/o il blocco dell'operatività.

La *congruenza*, da parte degli organi di governance e del management aziendale, riguarda il buon esempio (il cosiddetto *role modelling*, o *learning by doing*). I dipendenti imparano dal comportamento dei manager, cosa l'azienda si aspetta da loro è fortemente legato al comportamento osservato nei loro capi. La congruenza deve riguardare anche l'allineamento tra le persone e gli strumenti volti a diffondere l'IPA.

La *fattibilità* è la misura in cui l'organizzazione mette a disposizione del management e dei dipendenti tempo sufficiente, budget, attrezzature, informazioni e potere per adempiere alle proprie responsabilità nel perseguimento dell'IPA. Avere poche risorse non solo rischia di far porre le persone contro l'IPA, ma ne riduce lo sforzo per il suo raggiungimento. La fattibilità riguarda in sostanza le "armi" a disposizione di

manager e dipendenti per combattere la battaglia volta a perseguire l'IPA. Avere risorse scarse per motivare i dipendenti verso il raggiungimento di taluni obiettivi rende il perseguimento dell'IPA non fattibile, in tutto o in parte. La resilienza deve essere fattibile, altrimenti qualsiasi sforzo rischia di essere vano, soprattutto quando l'azienda cade dopo una lotta estenuante.

L'*impegno* riguarda il modo in cui l'organizzazione stimola manager e dipendenti ad identificarsi e a sentirsi coinvolti nel perseguimento dell'IPA. Un'organizzazione caratterizzata da demotivazione, sfiducia e insoddisfazione riduce lo sforzo per il perseguimento dell'IPA e la resilienza. Di fondamentale importanza su questo aspetto è lo stile di leadership, in particolare quanto i leader riescono a motivare le persone. Il fatto di sentirsi parte di una comunità, senza dubbio favorisce lo sforzo collettivo verso l'IPA, anche considerando che l'IPA rappresenta un bene comune.

La *trasparenza* (o visibilità) misura il modo in cui l'organizzazione rende chiare le conseguenze derivanti da comportamenti che si pongono contro l'IPA. Le conseguenze possono far riferimento alle persone, all'azienda e alla collettività. Rendere visibili i sistemi di controllo, soprattutto la loro efficacia, fa aumentare la percezione di poter essere scoperti se si tengono comportamenti devianti dall'IPA.

La *possibilità di dialogo* si riferisce alla possibilità di manager e dipendenti di sollevare e discutere questioni che pongono dubbi sul fatto che si stia perseguendo l'IPA, come dilemmi etici, conflitti di interessi e presunti comportamenti non etici. Ad esempio, l'individuazione del conflitto di interessi da parte di un dipendente può essere alquanto complessa. Manager e dipendenti devono quindi avere la possibilità di discutere sulla presenza di eventuali conflitti di interessi, anche se solo potenziali o apparenti.

La *sanzionabilità*, infine, misura il modo in cui manager e dipendenti ritengono che il comportamento non in linea con l'IPA sarà punito e quello che lo favorisce sarà ricompensato. Se chi si pone contro il bene dell'azienda riceve solo uno "schiaffo sul polso" e la sanzione prevista non viene applicata, i trasgressori ricevono un messaggio fuorviante sulle conseguenze, che porteranno con loro anche in situazioni simili (Ashforth e Anand, 2003).

## 7. Considerazioni conclusive

La finalità del presente lavoro è stata quella di analizzare antecedenti, dimensioni e condizioni della lotta e della resilienza, nelle e delle aziende, per la riduzione dell'eventuale gap tra l'interesse che in un certo momento esse esprimono e il loro interesse primario a contribuire al bene comune.

I risultati dell'analisi hanno una serie di implicazioni dal punto di vista teorico e pratico.

Per quanto riguarda le prime, appare evidente il ruolo assunto dal concetto di azienda e di finalismo aziendale. Se l'azienda viene intesa come uno strumento per favorire l'interesse di qualcuno (es. dell'azionista o del politico), sarà più difficile attivare la lotta per contrastare i comportamenti a danno della prima, anzi si lotterà per



salvaguardare tale interesse particolare. Un sindacato, portatore dei soli diritti dei lavoratori, non lotterà per fare in modo che questi ultimi rispettino i doveri verso l'azienda. Peraltro, una lotta per il benessere dell'azienda è comunque anche una lotta per il bene dei dipendenti.

Considerare l'azienda come un istituto distinto rispetto ai suoi portatori di interessi può, invece, non solo far percepire un gap tra tale interesse e quello dei suoi stakeholder, ma anche favorire la lotta per ridurlo e la resilienza necessaria per tornare in equilibrio dopo momenti di crisi estrema, soprattutto se si rende chiaro che l'IPA è un interesse di tutti. Il fatto di considerare l'azienda come un istituto economico «contribuisce a palesare la rilevanza sociale dell'azienda» (ZAPPA, 1956, p. 37). Visto che la volontà aziendale viene di fatto ad essere espressa dai suoi soggetti apicali, in particolare dall'organo di governance, il modello dell'IPA porta a sostenere che le virtù dell'azienda derivano principalmente dalle virtù espresse dalle persone che costituiscono tale organo. Individuare un fine chiaro è fondamentale per discriminare e prendere i provvedimenti adeguati a utilizzare le forze favorevoli, ovvero neutralizzare o eliminare quelle contrarie a tale fine (Giannessi, 1960, p. 56).

Centrale è quindi il ruolo della mission che, come una bussola, deve consentire di orientare verso l'IPA, agevolando la comprensione della natura delle forze (favorevoli o contrarie all'IPA) interne ed esterne all'azienda, la direzione da esse assunta e l'intensità e la durata delle relative manifestazioni. Le virtù, dell'azienda e delle persone, sono necessarie a raggiungere l'integrazione sistemica auspicata dalla dottrina economico-aziendale italiana.

L'implicazione pratica si riferisce ad alcune raccomandazioni volte a ridurre il gap con l'IPA.

Sicuramente il punto di partenza è la diffusione nei soggetti aziendali, *in primis* organi di governance e management, della cultura dell'IPA. La chiarezza su cos'è l'azienda e qual è il suo interesse è fondamentale, giacché lotta e resilienza, per poter essere attivate, richiedono una motivazione forte, unita a un fine chiaro e condiviso da raggiungere. Se il fine non c'è o non è chiaro, non si sa per cosa o per chi si lotta (es. per gli azionisti, per gli stakeholder, per l'azienda) e perché ci si dovrebbe rialzare dopo una caduta. Avere una forte identificazione con l'azienda può portare le persone a lottare per il suo bene, anche in caso di cambiamento dei soggetti apicali. Visto che la leadership esercitata dai soggetti apicali può avere un forte impatto sul comportamento dei collaboratori (Brown et al., 2005; Treviño e Brown, 2005), la lotta dei primi può essere osservata e imitata dai secondi (*modelling process*). I soggetti apicali devono fare in modo che il loro comportamento sia coerente e in grado di esprimere in modo chiaro le virtù che devono caratterizzare il sistema aziendale. Peraltro, i soggetti apicali sono quelli più soggetti alle pressioni e alle tentazioni, visto il loro elevato potere discrezionale.

Nella selezione degli organi di governo e del top management, soprattutto delle organizzazioni in cui i fenomeni corruttivi sono particolarmente diffusi, occorre tener conto della presenza, nei potenziali candidati, non solo di *competenze tecniche* adeguate e di un *orientamento etico verso l'IPA*, ma anche delle *virtù di combattività* (la saggezza non basta se essa non viene accompagnata, ad esempio, da coraggio, convinzione morale e fiducia in se stessi). Avere la capacità e la volontà di perseguire l'IPA

senza avere tali virtù può rappresentare un forte limite. L'indipendenza e l'autonomia dell'organo di governo possono senza dubbio favorire le virtù della lotta.

Parimenti, le virtù devono caratterizzare gli addetti ai controlli e alla compliance, soprattutto nei contesti in cui la loro figura tende ad essere marginalizzata per via di un esclusivo orientamento al profitto, con conseguenze dannose sullo stato psico-fisico di tali persone e sulla gestione dei rischi aziendali.

Gli studi futuri potrebbero testare le relazioni proposte nella Tabella 2, anche per analizzare quali sono gli antecedenti (pressioni e tentazioni) e le conseguenze sull'IPA nelle varie tipologie di aziende (imprese, amministrazioni pubbliche e *non-profit*).

Il limite del presente scritto risiede prevalentemente nel fatto che la trattazione è puramente di natura teorico-descrittiva, ne consegue che le relazioni proposte tra antecedenti e conseguenze della lotta per l'IPA necessitano di una verifica empirica.

## Bibliografia

- Amaduzzi, A. (1948), *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e nel suo andamento*, nel volume "Studi di Economia aziendale" pubblicato (1995) in occasione della "Giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi", Edizioni Kappa, Roma.
- Amaduzzi, A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Argandoña, A. (1998), "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), pp. 1093-1102.
- Ashforth, B. E. e Anand, V. (2003), "The normalization of corruption in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 1-52.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- BOWER, J. L. e PAINE, L. S. (2017), "The error at the heart of corporate leadership", *Harvard Business Review*, 95(3), pp. 50-60.
- Brown, M. E., e Treviño, L. K. (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.
- Cassandro, P. E. (1969), "Il profitto dell'impresa, mezzo e non fine", *Dirigenti Industria*, Milano, nn. 7 e 8, in *Scritti Vari (1929-1990)*, Cacucci Editore, Bari, 1991.
- Cavaliere, E. (2010), *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale: Contributo alla rivisitazione della teoria*, Giappichelli, Torino.
- 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), "The real entity theory and the primary interest of the firm: Equilibrium theory, stakeholder theory and common good theory", in S. Brunelli e E. Di Carlo, *Accountability, Ethics and Sustainability of Organizations New Theories, Strategies and Tools for Survival and Growth*, Springer, pp. 3-21.

- Di Carlo, E. (2020b), "Verso la logica del bene comune: gli effetti del Covid sull'idea di impresa, di finalismo e di uomo", *Impresa Progetto*, n. 3, pp. 1-9.
- Di Carlo, E. (2021), "Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-12, pp. 278-295.
- Di Carlo, E. (2022), "Insegnamenti per le aziende dalla lotta contro il Covid-19", in Atti del Convegno SIDREA 2020, "Dalla crisi allo sviluppo sostenibile", Franco Angeli.
- Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Fontrodona, J., e Sison, A. J. G. (2006), "The nature of the firm, agency theory and shareholder theory: A critique from philosophical anthropology", *Journal of Business Ethics*, 66(1), pp. 33-42.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, Mass.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine* (September 13), 33, pp. 122-126.
- Giannessi, E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, I Vol., Le aziende agricole, Corsi, Pisa.
- Jensen, M. C., e Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Kaptein, M. (2008), "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Kaptein, M. (2017), "The battle for business ethics: A struggle theory", *Journal of Business Ethics*, 144(2), pp. 343-361.
- Melé, D. (2008). Shareholder and stakeholder-oriented management. Toward a more complete approach. 1st IESE Conference on "Humanizing the firm and the management profession" Barcelona, IESE Business School, June 30 - July 2, 2008.
- 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.
- Onida, P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Pury, C. L., Kowalski, R. M., e Spearman, J. (2007), "Distinctions between general and personal courage", *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99-114.
- Schwartz, B. (2011), "Practical wisdom and organizations", *Research in Organizational Behavior*, 31, pp. 3-23.
- Sekerka, L. E., e Bagozzi, R. P. (2007), "Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act", *Business Ethics: A European Review*, 16(2), pp. 132-149.
- Treviño, L. K., e Brown, M. E. (2005), "The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace". In: Kidwell R. E. e Martin C. L. (eds), *Managing Organizational Deviance*. London: Sage Publications, pp. 69-87.

Vogus, T. J., e Sutcliffe, K. M. (2007), "Organizational resilience: towards a theory and research agenda", IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, pp. 3418-3422.

Zappa, G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo primo, Giuffrè, Milano.