

LUIGI BONELLI

CORPO UMANO S.p.A.

Riusciresti a gestire un'azienda
con 36 trilioni di dipendenti?

Saggio


Capponi
Editore

© 2026 Luigi Bonelli
© 2026 Capponi Editore srl
Ascoli Piceno, Italia
www.capponieditore.it

ISBN 979 12 5638 152 4

Progetto grafico di copertina © Lorenzo Coscia

Prima edizione ottobre 2026

Tutti i diritti sono riservati.

Qualsiasi parte di questo volume non può essere utilizzata
in ogni modo e forma senza il preventivo consenso dell'Editore.

Stampato in Italia. Printed in Italy.

«La pietra non ha speranza di essere altro che pietra.
Ma collaborando si assembla e diventa tempio».

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Introduzione

La più grande azienda del mondo

Se ti chiedessi qual è l'azienda più grande del mondo, probabilmente correresti con la mente a quei colossi che riempiono i giornali economici: McDonald's con i suoi milioni di panini e dipendenti sparsi in ogni angolo del pianeta; Amazon, con la sua capacità di consegnarti una lampadina a domicilio in meno tempo di quanto ci metta un tuo collega a rispondere a un messaggio; Walmart, il gigante dei giganti, o perfino il Dipartimento della Difesa americano, che con i suoi oltre due milioni di impiegati sembra una città-stato armata fino ai denti.

Eppure, tutti questi mostri sacri messi insieme non arrivano nemmeno alla suola delle scarpe dell'organizzazione più grande e più efficiente che tu abbia mai incontrato.

Quella vera, quella invisibile, quella che ti accompagna da quando sei nato.

Sì, perché l'azienda più grande del mondo... sei tu.

O meglio, il tuo corpo.

Corpo Umano S.p.A. non ha filiali sparse per il globo e, già che ci siamo, S.p.A. qui non sta per società per azioni, ma per società per azione, perché a differenza di certe aziende

che promuovono progetti e visioni, per poi lasciarli marciare in una cartella condivisa nel cloud che nessuno aprirà mai, il corpo umano è una macchina che non smette mai di muoversi.

Tutte le cellule sono perennemente in azione, ciascuna al proprio posto, con la propria responsabilità, giorno e notte, perfino mentre tu te ne stai stravaccato sul divano a guardare Netflix e a mangiare patatine.

Non ha una sede scintillante con vista sulla baia di San Francisco, ma ha qualcosa di molto, molto meglio: trilioni di dipendenti che lavorano incessantemente, ventiquattro ore al giorno, per anni, spesso decenni, con un tasso di sindacalizzazione pari a zero e uno spirito di squadra da far invidia a un plotone di *Navy SEALs*.

Per la precisione, circa 36 trilioni di cellule umane in un corpo adulto,¹ più altrettanti trilioni di microbi che ospiti come una vera e propria colonia.²

Eppure loro, queste cellule e microbi, ce la fanno.

Tutti i giorni, coordinandosi come un'orchestra invisibile, senza scioperare, senza scambiarsi e-mail inutili, senza neanche un manager che ti manda memo in Comic Sans per ricordarti che: «Siamo una famiglia».

Già questo dovrebbe farti riflettere.

Perché noi, invece, nelle nostre aziende, passiamo le giornate a lamentarci del collega che non gira i file giusti, del capo che non prende decisioni, del commerciale che vende fumo, del marketing che non capisce la produzione,

¹ Hatton, I.A., et al. (2023). "The human cell count and size distribution". *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*.

² Sender, R., Fuchs, S., & Milo, R. (2016). "Revised Estimates for the Number of Human and Bacteria Cells in the Body". *PLOS Biology*.

della produzione che incolpa la logistica, in un gigantesco e perenne scaricabarile organizzativo.

E mentre ci riempiamo la bocca di parole come sinergia, ecosistema, network, in realtà sembriamo più un condominio litigioso che un organismo vivente.

Questo libro nasce proprio da qui, dall'osservazione di questa gigantesca azienda perfetta, il tuo corpo, e dal desiderio di metterla davanti a uno specchio insieme alle aziende che ogni giorno frequentiamo, dirigiamo o subiamo.

Perché, nonostante qualche inevitabile difetto (anche il corpo umano non è perfetto), la sua capacità di specializzarsi, comunicare, rigenerarsi, proteggersi e collaborare supera di gran lunga quella di qualunque impresa tu possa conoscere.

Naturalmente, questo libro non è un trattato di biologia, né un manuale per medici.

A quello ci pensano già, e benissimo, gli scienziati e le università.

Qui troverai solo concetti base e numeri che la scienza ha consolidato o che sta ancora esplorando, usati in modo semplice per sbirciare dentro questa macchina meravigliosa.

Non ci interessa il dettaglio anatomico fine a sé stesso, ma usare il corpo umano come specchio: una metafora impietosa per raccontare le storture e le contraddizioni di quella strana specie di azienda che è... l'azienda.

Perché guardandolo bene, il corpo è la prova vivente che si può essere complessi senza essere complicati, specializzati senza essere rigidi, e orientati al bene comune senza nemmeno dirlo a parole.

Quindi preparati a un viaggio un po' irriverente, un po' scientifico e un po' pungente, tra le pieghe della carne e le

pieghe della burocrazia, tra mitocondri e *middle management*, tra sinapsi e silos aziendali.

Sarà un'occasione per ridere delle nostre piccole e grandi storture aziendali, ma anche per capire che forse, per far funzionare davvero un'impresa, non serve solo una nuova strategia: basta imparare la più vecchia del mondo.

Quella che hai dentro.

Parte I

Principi fondamentali di un'azienda perfetta (o quasi)

Capitolo 1

Dall'ameba alla holding

Una straordinaria lezione di efficienza

C'è una cosa che le aziende dovrebbero stampare sul muro della sala riunioni, accanto alla *mission* e alla *vision*: l'evoluzione non premia i più grossi, ma i più organizzati.

Il nostro corpo non è nato così com'è oggi, con miliardi di cellule, un cuore che batte, un cervello che fa calcoli e scrive e-mail sbagliate alle persone sbagliate.

No, all'inizio, milioni di anni fa, eravamo poco più di un'ameba, una cellula sola, autonoma, che mangiava, si divideva e galleggiava in un brodo primordiale.

Una specie di freelance biologico senza partita IVA.

Poi, un giorno, una manciata di cellule ha deciso che lavorare insieme era più conveniente che farsi la guerra, una scelta che ha cambiato la storia della vita sulla Terra.

Hanno cominciato a collaborare, ognuna con una specializzazione diversa, tutte con lo stesso obiettivo: sopravvivere!

E da lì, nel corso di miliardi di anni, l'organismo pluricellulare ha preso forma: complesso, stratificato, efficiente; un organismo che è diventato sempre più bravo a distribuire i compiti, coordinare gli sforzi, eliminare gli sprechi.

Già qui le aziende potrebbero imparare molto.

Perché quante aziende conoscete che nonostante siano cresciute in dimensioni continuano a comportarsi come un'ameba?

Tutto accentratissimo, caotico, ogni reparto che pensa solo a sé stesso, ognuno che cerca di “dividersi” per sopravvivere e non per moltiplicare il valore collettivo.

Si espandono in metri quadri e fogli Excel, ma non in intelligenza organizzativa.

Eppure il corpo umano, con le sue circa 36 trilioni di cellule, è riuscito a trasformare questo caos potenziale in un'armonia incredibile.

La pelle fa il suo, i muscoli fanno il loro, i nervi coordinano, il cuore dà il ritmo. Nessuna cellula si sveglia la mattina e pensa: «Oggi faccio io il lavoro del cuore, tanto lui ieri è andato piano». Cosa che nelle aziende capita spesso: reparti che invadono il campo altrui, manager che centralizzano ogni respiro, figure che si moltiplicano senza avere una funzione chiara.

Come se un fegato decidesse che vuole pompare sangue e i polmoni cominciassero a produrre bile... sarebbe la fine.

Per questo il nostro corpo è una lezione di evoluzione, ci ricorda che crescere davvero significa evolvere insieme.

Passare dall'ameba al pluricellulare non è solo una questione di numero di elementi, ma di relazione tra di essi, è lì che si gioca la partita.

E già che ci siamo, un'altra nota di merito: il corpo umano non è nato perfetto, è il risultato di un processo infinito di prove, errori e adattamenti.

La differenza è che mentre molte aziende cercano ancora la formula magica, lui ha capito da tempo che l'evoluzione non è un evento, ma un metodo.

Ha osservato, ha imparato, ha sperimentato, ha eliminato ciò che non serviva e ha perfezionato il resto. Esattamente il contrario di quello che fanno molte aziende, che spesso aggiungono funzioni e burocrazia senza eliminare nulla, creando strutture pachidermiche che fanno rimpiangere l'agilità dell'ameba.

Se vogliamo davvero imparare, guardiamo a questa storia evolutiva e facciamoci una domanda: la nostra azienda è davvero un organismo, o è solo un'ameba in giacca e cravatta?

Capitolo 2

Gerarchie o reti?

Più ragnatela che piramide: la lezione biologica
che le aziende ignorano

Le aziende sono ossessionate dalle gerarchie, le costruiscono con una precisione quasi maniacale, organigrammi che somigliano a piramidi d'Egitto, con linee dritte e frecce che vanno sempre dall'alto verso il basso.

Al vertice il CEO che comanda, e sotto, strati su strati di middle manager e operativi che aspettano istruzioni come soldatini in parata e tutti a convincersi che sia normale così, che senza una catena di comando il sistema crollerebbe.

Peccato che il corpo umano, che di sistemi ne sa qualcosa, non funzioni affatto così, perché, a differenza di un'azienda, è un autentico network, un organismo distribuito, dove ogni nodo conosce la sua funzione e agisce con autonomia, ma sempre per il bene comune.

Non c'è un cervello che controlla ogni respiro, ogni battito, ogni contrazione muscolare. Sarebbe impossibile: solo per mantenere la pressione arteriosa servono miliardi di microdecisioni al secondo, prese localmente dai vasi sanguigni e dal sistema nervoso periferico senza disturbare la corteccia cerebrale.¹

¹ Hall, J.E., & Hall, M.E. (2025). *Guyton and Hall Textbook of Medical Physiology* (15th ed.). Elsevier.

Le aziende passano ore in riunioni a parlare di *empowerment* e autonomia dei collaboratori. Stendono slide con disegni di reti orizzontali e slogan motivazionali come: «Qui non ci sono capi, solo leader». Ma, appena la situazione diventa complicata, si ricade nella vecchia, cara piramide: decisioni centralizzate, controlli ossessivi e l'autonomia si rivela una maschera di cartone.

Nel corpo umano nessuna cellula deve chiedere il permesso al capo per fare quello che sa fare: le cellule beta del pancreas secernono insulina quando serve; i globuli bianchi partono alla carica se rilevano un batterio; il cuore aumenta la frequenza se si salgono le scale.

Nessuno convoca un meeting per stabilire se sia il caso o meno di pompare più sangue, nessuna cellula manda e-mail in copia a dieci organi superiori per giustificare un'iniziativa locale.

Tutto è coordinato, ma non comandato.

Nelle aziende, invece, si paga ancora la sindrome del controllo; ogni cosa deve passare da un capo.

Secondo il report Gallup 2025,² quasi l'ottanta per cento dei lavoratori a livello globale non si sente coinvolto nel proprio lavoro: un sintomo spesso legato a culture gerarchiche che soffocano l'autonomia.

Allora ci si chiede perché, se perfino il nostro sistema nervoso si fida del midollo spinale per riflessi immediati, le aziende non riescano a fidarsi delle loro persone.

In teoria, ognuno è *owner* del proprio pezzo. In pratica, quando le cose si mettono male, l'autonomia si scioglie come neve al sole: il progetto fallisce e la ricerca del colpe-

² Gallup (2025). *State of the Global Workplace Report*.

vole diventa una corsa a ostacoli al contrario, dove vince chi riesce a fermarsi prima, lasciando che il peso rotoli giù per la gerarchia, sempre verso il basso.

Nel corpo umano, quando qualcosa non va, la risposta è immediata e corale: ogni parte entra in gioco secondo le sue possibilità, senza indugi, senza fare domande, senza aspettare direttive.

È un'intelligenza collettiva perfetta, istintiva, dove il problema di uno diventa subito responsabilità di tutti, perché la sopravvivenza non si negozia.

Impossibile anche solo immaginare che, ad esempio, il fegato dica: «Mi dispiace, questa tossina non è di mia competenza, provate a sentire la milza», oppure che i polmoni rifiutino di respirare in attesa dell'approvazione del consiglio di direzione, non dureremmo dieci secondi.

C'è una cosa che le aziende moderne hanno ereditato dal Medioevo: non è l'arte gotica e neppure la passione per i tornei cavallereschi, ma quella mentalità da feudo, che resiste tenace tra corridoi e sale riunioni.

Ogni manager diventa un signorotto locale, il suo dipartimento una piccola contea indipendente, e guai a varcarne la soglia senza permesso.

Si parla di collaborazione interfunzionale, certo, ma nei fatti è un po' come ai tempi dei castelli: ponti levatoi tirati su, fossati pieni di coccodrilli, e ogni incursione esterna vista come una minaccia all'autonomia del feudo.

Ecco così che il marketing difende il suo budget come un ducato assediato, l'operation pretende tributi in risorse umane e il sales alza mura altissime per proteggere i suoi clienti, che chiama "miei", come fossero contadini in affitto.

Nel frattempo, il dipartimento IT vive in un eremo, parlando una lingua antica incomprensibile agli altri, e le risorse umane si comportano un po' come l'Inquisizione, convocando i "peccatori" per ammonirli con sinistri sorrisetti.

Intanto, il corpo umano ride sotto i baffi, perché lui il Medioevo lo ha superato da un pezzo. Non ci sono feudi e neppure gerarchie nobiliari: ogni cellula lavora per il bene comune, senza sentirsi contessa o barone di nulla.

Non esistono cortigiani, né vassalli né servitù; solo una rete, fittissima e dinamica, in cui tutto scorre veloce e fluido.

Nell'azienda, questa sindrome da feudalesimo corporativo ha un prezzo altissimo: informazioni che non circolano, decisioni che si bloccano, energie disperse in guerre tra staterelli invece che contro la vera concorrenza.

Il paradosso è evidente: non importa quante sale riunioni hanno ribattezzato open space e quante *policy* di *collaboration* hanno varato, finché ogni manager continuerà a considerarsi il sovrano assoluto del suo dipartimento, l'azienda resterà un mosaico di microfeudi, pronti a crollare alla prima carestia di fatturato.

Forse sarebbe ora di chiudere la stagione dei castelli, abbassare i ponti levatoi e rimettere in comunicazione le persone.

Il corpo umano lo fa da sempre, senza nemmeno una riunione del consiglio dei nobili.

Quindi, care aziende, volete essere un sistema reattivo, intelligente e distribuito come un organismo vivente, o restare prigioniera della vostra piramide?

Perché alla fine le piramidi hanno una caratteristica: durano nel tempo, certo, ma non crescono... e sono fatte per i morti.