

STUDIA FILOZOFOFICZNE

Parole chiave: Leadership, Francesco d'Assisi, Economia di Francesco, Economia, Intelligenza artificiale

Keywords: Leadership, Francis of Assisi, Economy of Francesco, Economics, Artificial intelligence

Martín Carbajo-Núñez OFM¹

PONTIFICIA UNIVERSITÀ ANTONIANUM, ROMA, ITALIA

ALFONSIANUM (PONTIFICIA UNIVERSITÀ LATERANENSE), ROMA, ITALIA

FST – UNIVERSITY OF SAN DIEGO, CALIFORNIA, USA

ORCID: 0000-0002-2814-5686

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LEADERSHIP: UNA PROSPETTIVA FRANCESCA

Questo articolo intende dare alcune indicazioni su come l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA)² nella leadership aziendale potrebbe essere supportata dai principi etici della tradizione economica francescana e dell'Economia di Francesco. Questo tipo di leadership, inteso come un servizio, mira a promuovere processi decisionali partecipativi, eticamente fondati e rispettosi della dignità umana. È fondamentale garantire che la crescente automazione delle decisioni non porti a forme di spersonalizzazione né eroda le motivazioni intrinseche.

Invece di coltivare relazioni puramente strumentali, incentrate sul guadagno materiale e su interessi egoistici, il leader imprenditoriale deve promuovere l'autonomia, lo sviluppo umano e le motivazioni intrinseche dei lavoratori, affinché

1 Il Prof. dr. Martín Carbajo-Núñez OFM attualmente insegna etica e comunicazione presso due università pontificie di Roma: l'Antonianum (PUA) e l'Alfonsianum (PUL). Presso la PUA ha ricoperto per tre anni gli incarichi di Vice-Rettore e Rettore Magnifico ad interim. Insegna regolarmente anche in Spagna e negli Stati Uniti. Ha conseguito il Dottorato in Teologia Morale (PUL), la Laurea in Filologia Germanica, il Master in Comunicazione Sociale (Università Gregoriana, Roma) ed è tecnico informatico qualificato. La maggior parte delle pubblicazioni di Martín Carbajo-Núñez (56 libri e oltre 250 articoli) è elencata su www.antoniano.org (e-mail : mcarbajon@gmail.com).

2 «A distinction is made between Artificial Narrow Intelligence, Artificial General Intelligence as well as Artificial Super Intelligence. Current industrial applications only have Artificial Narrow Intelligence [... the one that] does not exceed the Human Intelligence» (Peifer et al., 2022, p. 1025).

essi assumano pienamente la funzione sociale dell'impresa e si sentano protagonisti della missione comune. Automatizzando le attività ripetitive, l'Intelligenza Artificiale offre ai dirigenti l'opportunità di dedicarsi con maggiore attenzione a quegli aspetti relazionali della leadership che richiedono «discernimento ed eccellenza».

Rifacendosi alle parole di Cristo: «*Chi tra voi è il più grande diventi come il più giovane, e chi governa come colui che serve*» (Lc 22,26), la Chiesa propone un modello di leadership ispirato al Figlio dell'Uomo, che «*non è venuto per essere servito, ma per servire*» (Mt 20,28). In questa prospettiva, la tradizione sociale cristiana³ intende l'impresa come «una comunità di persone» (Giovanni Paolo II, 1991 [CA], n. 35d)⁴ nella quale ciascuno è chiamato a essere «responsabile di tutti» (Giovanni Paolo II, 1987 [SRS], n. 38).

I leader delle aziende non sono solo coloro che detengono titoli, ma anche coloro che «influiscono su comportamenti, valori e atteggiamenti delle persone che in esse operano. Dai vertici aziendali ai capisquadra, ed anche a chi esercita un'influenza informale» (*Vat-Leader* 5).

La Chiesa non nega l'importanza del profitto economico, ma lo subordina a valori sociali e relazionali più alti. In particolare, promuove la dignità della persona, il bene comune⁵ e la sostenibilità al di sopra del mero guadagno materiale.

«La Chiesa riconosce la giusta funzione del profitto, come indicatore del buon andamento dell'azienda: quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti. Tuttavia, il profitto non è l'unico indice delle condizioni dell'azienda» (CA 35).

Nella prima parte di questo articolo, vengono presentate due forme fondamentali di leadership aziendale, con particolare attenzione alla necessità di potenziare le motivazioni intrinseche. Nella seconda parte, si analizza la concezione dell'autorità e della leadership secondo Francesco d'Assisi, intuizioni che Papa

3 La tradición social católica «si è evoluta attraverso una relazione complementare tra autorevoli docenti (dottrina sociale cattolica), eruditi (pensiero sociale cattolico) e praticanti effettivi e di sani principi (pratica sociale cattolica)» (Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale, 2018 [*Vat-Leader*], n. 28).

4 «L'etimologia delle parole "compagnia" e "compagni" – *cum* (con) e *panis* (pane) suggerisce l'idea di "spezzare il pane insieme". L'etimologia della parola "corporazione" – in latino *corpus* (corpo), suggerisce l'idea di un gruppo di persone "unite in un solo corpo"» (*Vat-Leader* 57).

5 Il concilio vaticano II definisce il bene comune come «l'insieme di quelle condizioni della vita sociale che permettono tanto ai gruppi quanto ai singoli membri di raggiungere la propria perfezione più pienamente e più speditamente» (Concilio Vaticano II, 1965, n. 26). «Le imprese sono quindi essenziali per il bene comune di ogni società e per l'intero ordine globale» (*Vat-Leader* 37).

Francesco ha ripreso per formulare la sua proposta di una nuova economia e di una chiesa sinodale (terza parte). Infine, nella quarta parte a partire da queste riflessioni, si esamina la crescente influenza dell'intelligenza artificiale nell'esercizio della leadership imprenditoriale.

1. LEADERSHIP AZIENDALE E MOTIVAZIONI

Nella nostra società orientata all'efficienza, si tende a dare priorità ai profitti trimestrali, al Prodotto Interno Lordo (PIL) e al rendimento azionario, lasciando in secondo piano i danni all'ecosistema, le disuguaglianze sociali e il rispetto della dignità umana.

«Il valore delle partecipazioni è praticamente diventato l'unico parametro con il quale gli imprenditori ed i manager definiscono la propria performance e il proprio patrimonio. Nella situazione attuale, l'invito a "massimizzare la ricchezza degli azionisti" resta dominante e rappresenta la teoria di punta veicolata in molti istituti di economia e commercio» (Vat-Leader 23).

L'efficienza prevale sull'etica. In questa mentalità utilitaristica, «I "valori" sono considerati relativi, misurati secondo il contributo che offrono a preferenze individuali e ai guadagni» (Vat-Leader 24).

Esiste, tuttavia, un'altra corrente economica che si ricollega al contributo dei Francescani in questo ambito. In questa concezione umanistica dell'economia, comunemente identificata come *Economia civile*⁶, il protagonista non è l'individuo egoista (capitalismo) né lo Stato paternalista (collettivismo), ma la società civile. Il sistema economico sarà efficiente se riuscirà a garantire la felicità pubblica, promuovendo l'assistenza reciproca, la fiducia e i beni relazionali.

Ora esamineremo due modelli di leadership aziendale (transazionale e trasformazionale) che possono essere associati a questi due tipi di economia, pur essendo possibili anche altri approcci.

1.1. Leadership transazionale: gerarchica e orientata all'efficienza

La leadership transazionale, gerarchica ed efficientista, si è imposta nel XIX secolo, imitando le catene di comando di tipo militare. All'epoca predominavano

⁶ Questa linea di pensiero economico si collega all'«Economics and Happiness» (cf. Bartolini, 2010; Kahneman & Deaton, 2010).

i compiti ripetitivi e segmentati, in cui i lavoratori agivano come ingranaggi di una macchina ben coordinata. In un contesto di produzione su larga scala, il leader aveva il compito di massimizzare la produttività, controllare la manodopera e velocizzare il processo decisionale.

Questa leadership si basa su una visione negativa dell'essere umano («*homo oeconomicus*»), considerato utilitarista e prevedibile, sempre condizionato da motivazioni estrinseche, come gli incentivi legati al guadagno economico.

Molte aziende continuano ad affidarsi a questo modello. Per diventare leader sono necessari molti anni di servizio e di fedele adempimento del proprio lavoro. Una volta raggiunta una posizione di responsabilità, il dirigente cerca di stimolare la partecipazione dei dipendenti attraverso ricompense materiali, premi e promozioni. Si cerca l'efficienza burocratica stabilendo regole, funzioni e procedure chiare.

Questo tipo di leadership è piramidale, autoritaria, controllante, orientata a compiti specifici e focalizzata su obiettivi a breve termine. Dà priorità all'ordine e alla disciplina a scapito della creatività e del benessere integrale dei dipendenti (fisico, mentale, psicologico, morale e spirituale). Il processo decisionale è gerarchico e discendente, basato su una rigida catena di comando che va dai dirigenti di alto livello ai quadri intermedi e infine ai lavoratori.

Nel valutare un amministratore delegato si tiene conto della sua capacità imprenditoriale e della capitalizzazione che ha ottenuto sul mercato finanziario, ignorando o relegando in secondo piano altri fattori, come la sua influenza sul benessere dei lavoratori o la vigilanza sulle emissioni di carbonio.

L'enfasi sul controllo soffoca l'innovazione e il senso di appartenenza all'azienda. Il sistema è lento nel rispondere ai cambiamenti sociali, perché privilegia il rigido rispetto degli ordini ricevuti, invece di stimolare la creatività e la responsabilità condivisa.

1.2. Leadership trasformazionale

Con la leadership trasformazionale⁷, tuttavia, si passa dalla piramide al cerchio, poiché questo stile di leadership è condiviso, visionario, incentrato sulle persone e basato su un processo decisionale partecipativo. Più che imporre, cerca di ispirare e motivare affinché tutti i membri comprendano il «perché» dell'azienda (cf.

⁷ Recentemente – soprattutto nella Dottrina sociale della Chiesa, nella teologia della liberazione e nei movimenti sociali – è stata utilizzata l'espressione “leadership trasformativa” per sottolineare che l'obiettivo non è solo trasformare le persone perché diventino pienamente sé stesse (come nella leadership trasformazionale), ma anche trasformare i sistemi in cui vivono, orientandoli verso la giustizia e il bene comune.

Sinek, 2009)⁸ e si sentano corresponsabili degli ideali, degli obiettivi e della missione sociale che la caratterizzano.

Questa visione condivisa stimola la creatività, l'eccellenza e le motivazioni intrinseche. I leader seguono il principio di sussidiarietà, definendo «con chiarezza i margini di autonomia e i poteri decisionali relativi a ogni livello di responsabilità aziendale», favorendo così «il reciproco rispetto e la condivisione della responsabilità» (Vat-Leader 52)⁹. Invece di concentrarsi sull'imposizione rigida della propria autorità, il leader incoraggia ogni dipendente ad assumere con entusiasmo le finalità sociali dell'azienda, a contribuire attivamente alla loro realizzazione e a sentirsi valorizzato nella propria dignità.

Questo tipo di leadership è etico, partecipativo e inclusivo. Favorisce un processo decisionale agile, collaborativo e ben fondato, facilitando al contempo l'empowerment dei dipendenti. I leader assumono il ruolo di facilitatori, prendendo le distanze dalle figure autoritarie tradizionali, tipiche del modello transazionale.

1.3. Motivazioni estrinseche e antropologia negativa

La teoria economica standard parte da una concezione negativa dell'essere umano (*homo homini lupus*), che viene definito come utilitarista, anonimo, radicalmente egoista e, quindi, prevedibile (*homo oeconomicus*).

A partire da questi presupposti, la «teoria dell'equilibrio economico generale», che emerge alla fine del XIX secolo (cf. Walras, 1896/2014), cerca di costruire una meccanica razionale dei comportamenti economici ispirandosi al modello fisico-matematico del XIX secolo (Newton, Galileo). Le decisioni mercantili vengono analizzate in modo oggettivo, matematico, sulla base dell'indifferenza (Ingrao & Israel, 2006, p. 33; Scitovsky, 2007, p. 23). Si presume che, negli affari, nessuno guardi in faccia l'altro («*business is business*») e che tutti rispondano alla competitività più assoluta («la tua morte è la mia vita»¹⁰).

Va chiarito, tuttavia, che Adam Smith (1723–1790)¹¹, Thomas R. Malthus (1766–1834), John M. Keynes (1883–1946) e molti altri liberali non escludono la

⁸ Abbiamo sviluppato questo tema in Carbajo-Núñez (2024). «Today, enlightened business leaders consider it more important to ask *why* and *what for* than the traditional *what* and *how*» (Leisinger, 2022, p. 525).

⁹ Seguendo il principio di sussidiarietà, i leader devono «dare agli enti locali e ai singoli gli strumenti per assumersi rischi e responsabilità [...] offrendo al contempo competenze ai più impegnati sul campo che contribuiscono all'attuazione e all'innovazione» (Pontificia Accademia delle Scienze Sociali, 2023, n. 23).

¹⁰ «*Mors tua vita mea*» (Hobbes, 1642/2014, p. 1, 12). Hobbes ritiene che l'egoismo compulsivo, che porta al conflitto permanente, appartenga allo «stato naturale» dell'essere umano (Gecchele & Dal Toso, 2010, p. 56).

¹¹ Adam Smith sostiene che la società di mercato crea le condizioni affinché si possa sperimentare la vera amicizia in ambito civile (Smith, 1869, p. 327).

rilevanza dei valori etici, delle credenze religiose e, in generale, delle motivazioni intrinseche. Tuttavia, affermano che all'economista basta analizzare e potenziare le motivazioni estrinseche (utilità, interesse) per aumentare l'efficienza del sistema¹². Di conseguenza, costruiscono il discorso economico sulla premessa che, in tale ambito, tutti agiscano mossi da motivazioni estrinseche, come gli incentivi monetari.

1.3.1. Effetto di spiazzamento (*crowding-out effect*)

Contraddicendo quella visione tradizionale dell'*homo oeconomicus*, la scuola di Zurigo¹³, rappresentata da Bruno S. Frey (1941–), ha sottolineato l'importanza delle motivazioni intrinseche e ha sviluppato la teoria dell'effetto di spiazzamento motivazionale (*crowding-out effect*) (cf. Frey, 1997). Questo fenomeno si verifica quando le motivazioni intrinseche dell'individuo (valori, ideali) vengono sostituite da quelle estrinseche.

Secondo questa scuola, sia gli stimoli positivi (denaro o ricompense) che quelli negativi (punizioni, regolamenti rigidi) possono indebolire il senso etico e sociale della persona. I valori e gli ideali vengono così soppiantati dal desiderio di ottenere ricompense superficiali. La persona smette quindi di agire per convinzione, e si limita a cercare solo un risultato esterno o apparente.

Non è un caso che la teoria dell'incentivo si sia consolidata tra le due guerre mondiali¹⁴, un'epoca segnata dal pessimismo antropologico e dall'ascesa delle ideologie fasciste e totalitarie. In quel contesto, il liberalismo economico – basato sull'idea che il calcolo costi-benefici sia il motore principale del comportamento umano – propose l'incentivo come una forma più civile di controllo rispetto ai metodi coercitivi dei regimi collettivisti.

1.3.2. Incentivi di segno positivo (*bonus*)

In uno studio classico condotto nel 1970, Richard Titmuss confrontò il sistema britannico di donazione volontaria del sangue con quello statunitense, gestito da aziende private a scopo di lucro. In modo sorprendente, scoprì che le persone erano più generose quando non ricevevano una compensazione economica (Alcock & Oakley, 2001, p. 5; Titmuss, 2022). Quando il gesto veniva retribuito, si svalutava-

12 «Le motivazioni estrinseche (la massimizzazione del profitto o dell'utilità) rafforzano comunque e sempre quelle intrinseche» (Zamagni, 2007, p. 55).

13 Questa scuola si inserisce nell'ambito dell'economia comportamentale (*behavioral economics*).

14 La teoria degli incentivi, come ramo formale dell'economia, verrà formulata più tardi, tra gli anni 1950 e 1970, e conoscerà un maggiore sviluppo nei due decenni successivi. Tra i suoi rappresentanti si distinguono economisti come Frederick Herzberg e Roger Myerson (cf. Laffont, 2002).

no sia la motivazione interna del donatore sia il riconoscimento sociale di quell'atto altruistico (ricompensa sociale).

Luigino Bruni offre un esempio rivelatore: una bambina che per anni si era presa cura con affetto del fratellino disabile, cominciò a chiedere denaro per svolgere altre faccende domestiche quando i genitori decisero di ricompensarla economicamente per il fatto che si prendeva cura del fratello. In altre parole, la sua motivazione affettiva fu sostituita da una motivazione economica. Questo fenomeno, noto come «effetto di spillover», mostra come gli incentivi monetari non influenzino solo l'azione specifica, ma anche altre motivazioni collegate. Bruni cita anche il caso di famiglie che separavano i rifiuti mossi dal rispetto per l'ambiente, ma smisero di farlo quando il comune iniziò a pagare per questo: «Se quello che facevamo vale così poco, meglio fare qualcos'altro» (cf. Bruni, 2008, pp. 40–43, 71).

Tommaso Reggiani racconta storie simili: un bambino che aveva iniziato a chiedere soldi per qualsiasi compito domestico dopo aver ricevuto una paghetta per aver portato fuori la spazzatura. Presenta anche il caso di alcuni vicini di casa che avevano cambiato atteggiamento quando uno di loro era stato ricompensato per aver permesso l'installazione di un depuratore sul proprio terreno (Reggiani, 2021). In tutti questi casi, l'incentivo esterno ha soffocato le motivazioni interne.

Nel mondo aziendale accade qualcosa di simile. Molti leader scelgono di motivare i propri dipendenti ricorrendo esclusivamente a ricompense materiali (denaro, benefici), senza preoccuparsi di promuovere un vero impegno verso le finalità sociali dell'impresa. Questa strategia può attrarre coloro che cercano guadagni materiali, ma non genera un coinvolgimento autentico.

I lavoratori, invece, si impegnano pienamente quando riescono a identificarsi con i valori e gli obiettivi del progetto¹⁵. Per questo, un leader dovrebbe rafforzare le motivazioni intrinseche, rendendo il lavoro non solo un mezzo per ottenere un reddito, ma soprattutto una fonte di senso e realizzazione personale. Si tratta di motivare i collaboratori facendo leva non sulla paura o sul mero profitto individuale, ma sugli obiettivi professionali e sul senso di responsabilità.

1.3.3. Incentivi di segno negativo (multe, punizioni)

Uno studio sperimentale condotto nel 1998 in diversi asili nido in Israele ha dimostrato che le sanzioni che incidono sulla motivazione intrinseca possono generare effetti contrari a quelli attesi.

¹⁵ «If the people inside a company are told to come to work and just do their job, that's all they will do. If they are constantly reminded WHY the company was founded and told to always look for ways to bring that cause to life while performing their job, however, then they will do more than their job» (Sinek, 2009, p. 99).

In quegli asili, molti genitori arrivavano spesso in ritardo a prendere i propri figli, causando così costi aggiuntivi. L'esperimento consisteva nel dividere gli asili in due gruppi. Nel primo fu introdotta una multa economica con l'obiettivo di scoraggiare i ritardi, mentre nel secondo gruppo non è stata apportata alcuna modifica. Sorprendentemente, dopo 12 settimane, i ritardi aumentarono nel primo gruppo: i genitori iniziarono a pagare la multa e ad arrivare tardi con maggiore frequenza. Nell'altro gruppo, invece, i livelli di puntualità rimasero stabili.

L'incentivo negativo (la multa), dunque, produsse un effetto opposto a quello desiderato, minando le motivazioni intrinseche che esistevano in precedenza. Prima dell'introduzione della sanzione, la maggior parte dei genitori cercava di arrivare puntuale per rispetto e considerazione verso il personale educativo. Tuttavia, dopo l'introduzione della sanzione economica, il comportamento è stato reinterpretato: il pagamento della multa fu percepito come una tariffa accettabile per il ritardo. Anche dopo la rimozione della sanzione, l'esperimento è stato prolungato per altre quattro settimane, senza che l'assenza di penalizzazione si traducesse in una diminuzione significativa dei ritardi (Rustichini, 2000).

1.4. Motivazioni intrinseche

Negli ultimi decenni, la teoria economica ha progressivamente superato il suo approccio tecnocratico e meccanicistico, aprendosi a una comprensione più ampia del comportamento umano. Questo cambiamento ha permesso di riconoscere il ruolo delle motivazioni intrinseche, delle relazioni non strumentali, della reciprocità e dell'aspirazione alla felicità pubblica come elementi rilevanti nei processi economici. Si parla meno di conflitto di interessi e più di contratto, cooperazione e consenso (Gintis, 2009, p. 16). Questo cambiamento è stato favorito, tra l'altro, dai progressi dell'economia comportamentale e sperimentale, così come dai contributi della neuroeconomia e della psicologia cognitiva.

1.4.1. Il paradosso della felicità

Richard Easterlin (1926–2024) ha formulato nel 1974 il paradosso della felicità (*Easterlin Paradox*), secondo cui l'aumento dei beni materiali può generare un incremento momentaneo del benessere socio-emotivo, ma non lo garantisce a lungo termine (Easterlin, 2020; Rojas, 2019).

Bruno S. Frey sostiene che le relazioni sociali e la giustizia sono più importanti del denaro per raggiungere un benessere duraturo. Frey ricorre alla metafora del «tapis roulant» (*treadmill*) per illustrare come gli incentivi economici e le motivazioni strumentali tendono a perdere efficacia col tempo, poiché le persone si abituano rapidamente ai miglioramenti materiali (*hedonic treadmill*) e aspirano ad

ottenerne ancora altri (*satisfaction treadmill*). Ma questa abitudine ai miglioramenti non comporta alcun reale cambiamento di vita e di abitudini. Corrono più veloce, ma restano sempre nello stesso posto. Ad esempio, l'acquisto di un nuovo cellulare può comportare inizialmente una notevole soddisfazione, ma questa svanisce rapidamente, soprattutto quando altri acquistano dispositivi simili o di fascia superiore. In effetti, nei Paesi sviluppati, la felicità soggettiva non è aumentata in modo significativo, nonostante la crescita continua del reddito pro capite (Easterlin, 1974).

Fanno eccezione i beni relazionali (amicizia, famiglia, volontariato), così come quelli di natura culturale o identitaria (arte, tradizione, spiritualità), il cui valore non viene intaccato dalla logica competitiva e il cui impatto emotivo tende a essere più profondo e duraturo.

1.4.2. Premi al posto di incentivi

L'effetto di spiazzamento può verificarsi anche in senso inverso, cioè rafforzando le motivazioni intrinseche invece di indebolirle. Ad esempio, nella vita spirituale e sociale, una persona che scopre la propria vocazione e si impegna a seguirla sta rafforzando di fatto le proprie motivazioni interiori, perché quel nuovo orizzonte di senso catalizza le sue energie e ne orienta il cammino. Applicando la metafora di Bauman (1998, 1999, p. 35, 2002, pp. 97–105), si potrebbe dire che passa dall'essere un turista all'essere un pellegrino.

Un'alternativa valida agli incentivi strumentali sono i premi di natura simbolica o sociale¹⁶. Affinché abbiano un effetto positivo, è fondamentale che il destinatario li percepisca non come un meccanismo mascherato di controllo o come parte di una logica transazionale («fai questo e riceverai una ricompensa»), ma come l'espressione di una riconoscenza genuina, incondizionata e significativa («grazie per il tuo contributo»). In queste condizioni, i premi non solo impediscono l'indebolimento delle motivazioni intrinseche, ma le rafforzano, promuovendo al contempo l'autonomia, la fiducia reciproca e il senso di appartenenza.

Tenendo presente tutto questo, il leader aziendale dovrebbe avere fiducia nei propri collaboratori, incoraggiarne l'autonomia, riconoscere esplicitamente il loro impegno e rafforzare il loro senso di responsabilità e appartenenza. In questo modo, contribuisce a costruire una cultura organizzativa basata su valori condivisi, obiettivi comuni e visione collettiva.

¹⁶ «Prizes have a persistent effect on motivation and performance and this effect survives the withdrawal of prizes. However, this does not occur when incentives are at play» (Bruni et al., 2020, p. 657). Un caso concreto sarebbe il Premio Nobel, che prevede una dotazione economica, ma soprattutto rappresenta un grande riconoscimento pubblico. Nella stessa linea si collocano anche le medaglie d'onore.

2. VISIONE FRANCESCANA DELLA LEADERSHIP

Francesco d'Assisi offre una prospettiva teologica e fraterna della leadership¹⁷. Desidera che il ministro generale dei frati sia lo Spirito Santo (Tommaso da Celano, 1250–1253/2011 [2*Cel*], 193, in *Fonti Francescane* [FF], 779), al quale tutti devono obbedire. I superiori devono essere «ministri e servi» (Francesco d'Assisi, 1221–1226/2011f [Rnb], 4,6 (FF 14), 1221–1226/2011d [Rb], 10,6 (FF 102)) che accolgono e accompagnano umilmente i frati. In questo modo, Francesco ribalta la struttura piramidale della società del suo tempo. Allo stesso tempo, incoraggia ciascuno a coltivare un rapporto personale con il proprio ministro e a non interromperlo nemmeno quando, per motivi di coscienza, non può obbedirgli¹⁸.

La sua insistenza sulle relazioni fraterne rappresenta un cambiamento significativo rispetto ai modelli gerarchici che allora predominavano nella vita religiosa dell'epoca. L'abate del monastero era sempre di origine nobile e deteneva l'autorità del *pater familias*, così come definita dal diritto romano. Francesco, invece, desidera creare una fraternità di eguali, fondata sull'amore fraterno e sul sostegno reciproco, senza dipendenze né paternalismi¹⁹. I superiori, più che padri, devono comportarsi come madri²⁰.

Molti dei suoi ministri avevano una concezione diversa dell'autorità²¹ e si lamentavano del fatto che Francesco avesse assegnato loro una «*potestas*» troppo debole. Questi ministri tendevano a una mentalità legalistica, che è espressione della logica del potere e affronta i conflitti assegnando compiti e delimitando confini²². Tuttavia, non riuscirono a imporre la loro volontà come avrebbero voluto²³.

17 Abbiamo sviluppato questo tema in Carbajo-Núñez (2018, 2023).

18 «Se il prelato dovesse comandare qualcosa contro la sua anima, pur non obbedendogli, tuttavia non lo abbandoni» (Francesco d'Assisi, 1221–1226/2011a, [Adm], 3,7-9 (FF 150)).

19 Sulle pratiche di governo collettivo negli ordini religiosi medievali: Dalarun (2015).

20 «Così dico a te, figlio mio, come madre» (Francesco d'Assisi, 1221–1226/2011b, [2*fL*], 2 (FF 250). «Due di essi siano le madri e abbiano due figli o almeno uno» (Francesco d'Assisi, 1221–1226/2011e [Rer], 1 (FF 136)).

21 «Numerosi ministri si recarono allora da frate Elia, vicario del beato Francesco, e gli dissero: «Abbiamo sentito che questo fratello Francesco sta facendo una nuova Regola, e temiamo che la faccia talmente rigorosa che noi non possiamo osservarla. Noi vogliamo che tu vada da lui e gli riferisca che ci rifiutiamo di assoggettarci a tale Regola. Se la faccia per sé, e non per noi!»» (Compilazione di Assisi (Leggenda Perugina), ca 1311/2011 [CAss], 17 (FF 1563); cf. CAss 106f, 102d (FF 1654, 1644)).

22 Sulla resistenza dei ministri alla Regola bollata: Horowski (2021).

23 «Nella Regola e negli altri suoi scritti, fece inserire molte cose sulle quali alcuni frati gli furono contrari, specie i prelati» (CAss 106 (FF 1654)). «E sebbene non scrivesse queste prescrizioni nella Regola, perché i ministri non vedevano di buon occhio che se ne facesse ai frati un preцetto, tuttavia il santo padre nel suo Testamento e in altri suoi scritti volle lasciare ai frati la sua volontà sull'argomento» (CAss 108 (FF 1658)).

2.1. L'economia civile

La concezione francescana dell'economia rientra in quella che oggi viene definita «Economia civile». I *Monti di Pietà*, promossi dai francescani tra il XIII e il XV secolo, sono stati considerati come la «prima grande istituzione di economia civile» (Piana, 2009, p. 51).

Alla fine del XVI secolo, si fa strada un altro modello economico, di tipo capitalistico, che finirà per imporsi con la rivoluzione industriale. Tuttavia, nel XVIII secolo, la tradizione dell'economia civile viene ripresa e sviluppata dalla scuola italiana, rappresentata in particolare da Antonio Genovesi (1713–1769) (cf. Genovesi, 1765–1767/2013; Dragonetti, 1766/2018), in netto contrasto con l'individualismo mercantilista (XVI–XVIII secolo) e con l'utilitarismo di Jeremy Bentham (1748–1832). Oggi, l'*Economia civile* ha conosciuto un rinnovato interesse attraverso proposte contemporanee come l'*Economia di Comunione* e l'*Economia di Francesco* (cf. Becchetti et al., 2019; Bruni & Zamagni, 2004, 2015; Companoni, 2021).

2.2. Leadership e felicità pubblica

Nell'Economia civile, il compito principale del leader è quello di promuovere la felicità pubblica e le relazioni di fiducia, collaborazione e reciprocità tra tutti gli attori economici (lavoratori, imprenditori, consumatori). Anziché concentrarsi sul contratto formale e sulla logica transazionale, questa forma di leadership promuove la reciprocità, le virtù civiche e la fiducia sociale.

Il leader non è autoritario, ma ispiratore, inclusivo. Cerca di coinvolgere tutti, di far condividere gli ideali civici dell'azienda e di garantire il rispetto della dignità di ciascuno. Motiva attraverso il senso, non attraverso la paura, e non fa leva sull'interesse egoistico. Presenta il lavoro e l'attività economica non solo come mezzi per ottenere profitti, ma soprattutto come fonti di senso personale e di benessere collettivo.

In questo approccio, l'efficienza economica è legata alla giustizia, all'inclusione sociale e alla sostenibilità. L'impresa non è soltanto un'unità di produzione, ma anche uno spazio di formazione civica ed etica.

3. LA LEADERSHIP SECONDO PAPA FRANCESCO

In sintonia con la tradizione francescana, il Sinodo sulla sinodalità (2021–2024) ha sottolineato l'importanza dell'ascolto, della collaborazione e del processo decisionale collegiale e partecipativo. Papa Francesco aveva confermato che abbiamo bisogno di sederci «ad ascoltare l'altro», a prestargli attenzione, come fece San Francesco (Francesco, 2020 [FT], n. 48).

«Una Chiesa sinodale è una Chiesa dell’ascolto, nella consapevolezza che ascoltare “è più che sentire”. È un ascolto reciproco in cui ciascuno ha qualcosa da imparare. Popolo fedele, Collegio episcopale, Vescovo di Roma: l’uno in ascolto degli altri; e tutti in ascolto dello Spirito Santo» (Francesco, 17 ottobre 2015, *Discorso nella commemorazione del 50º aniversario del Sinodo dei vescovi*, n. 4).

Inoltre, aveva affermato che «la vocazione di un imprenditore è un nobile lavoro, [...] gli permette di servire veramente il bene comune» (Francesco, 2013 [EG], n. 203). Tradirebbe tale vocazione se considerasse «come unico criterio d’azione il massimo profitto della produzione» (Benedetto XVI, 2009 [CV], 2009, n. 71). In effetti, la comunità cristiana ha bisogno di una leadership ispiratrice che stimoli la partecipazione, la creatività (cf. Mt 25,14-30) e l’impegno entusiasta di tutti i suoi membri nella vita comune.

3.1. Servizio e ascolto

La sinodalità richiede di rivedere il tipo di leadership esercitata nella Chiesa, includendo «l’esercizio del primato petrino». Infatti, «il Papa non sta, da solo, al di sopra della Chiesa; ma dentro di essa come Battézzato tra i Battézzati e dentro il Collegio episcopale come Vescovo tra i Vescovi» (Francesco, 2015, p. 4).

Allo stesso modo, Papa Francesco aveva sottolineato che il vescovo, «in alcune circostanze dovrà camminare dietro al popolo, per aiutare coloro che sono rimasti indietro e – soprattutto – perché il gregge stesso possiede un suo olfatto per individuare nuove strade» (EG 31). Non si mette in discussione l’autorità, ma si afferma che essa deve essere esercitata in atteggiamento di servizio e di ascolto.

«Il Vescovo è contemporaneamente maestro e discepolo. Egli è maestro quando, dotato di una speciale assistenza dello Spirito Santo, annuncia ai fedeli la Parola di verità in nome di Cristo capo e pastore. Ma egli è anche discepolo quando, sapendo che lo Spirito è elargito a ogni battezzato, si pone in ascolto della voce di Cristo che parla attraverso l’intero Popolo di Dio, rendendolo “infallibile in credendo”» (Francesco, 15 settembre 2018 [EpC], n. 5).

In occasione del Sinodo dell’Amazzonia, il Papa aveva invitato i popoli indigeni (e con loro tutti noi) a sentirsi corresponsabili nella vita delle Chiese locali:

«Aiutate i vostri Vescovi, aiutate i vostri missionari e le vostre missionarie affinché si uniscano a voi, e in questo modo, dialogando con tutti, possano plasmare una Chiesa con un volto Amazzonico e una Chiesa con un volto indigeno» (Francesco, 19 gennaio 2018, *Discorso à Puerto Maldonado*, n. 5).

3.2. L'importanza della saggezza pratica, della giustizia e della prudenza

L'economia inclusiva, solidale, etica e sostenibile proposta da Papa Francesco richiede una leadership basata sulla saggezza pratica e la giustizia, ovvero sulla capacità di formulare giudizi sensati e di stabilire relazioni rette, orientate al bene comune²⁴.

Il vero leader economico deve saper tradurre i principi etici in scelte concrete, realistiche e raggiungibili, tenendo conto dei mezzi e delle risorse disponibili. Questa saggezza pratica è completata dalla virtù della prudenza, intesa non come calcolo interessato, ma come l'arte di deliberare «ponendo le domande giuste e selezionando gli approcci migliori per costruire società eque e giuste in grado di contribuire al bene comune» (*Vat-Leader* 76).

Il leader d'impresa deve contribuire alla «creazione di ricchezza sostenibile al fine di distribuirla in modo equo» (*Vat-Leader* 80), garantendo «rendimenti giusti ai finanziatori, salari giusti ai collaboratori, prezzi giusti a clienti e fornitori e imposte giuste alle comunità locali» (*Vat-Leader*, appendice)²⁵.

Si tratta, quindi, di una leadership collaborativa e facilitatrice, capace di stimolare la partecipazione di tutti nel processo decisionale e nell'assegnazione dei compiti.

4. IA E MOTIVAZIONI INTRINSECHE

L'Intelligenza Artificiale (IA) sta assumendo un ruolo sempre più centrale nell'ambito aziendale per gestire il grande volume di dati generato dalla crescente digitalizzazione e connettività. Il suo impiego diventa imprescindibile sia nella gestione operativa sia nell'interazione con dipendenti e clienti.

²⁴ Questi leader possono trovare sostegno in associazioni di imprese cristiane, ad esempio «l'Economia di Comunione del Movimento dei Focolari, UNIAPAC (l'organizzazione internazionale di imprenditori cristiani) e sue affiliate come l'UCID, Legatus, Woodstock Business Conference, Compagnia delle Opere del movimento di Comunione e Liberazione, e altri movimenti che tengono in seria considerazione la relazione tra fede e impresa» (*Vat-Leader* 14).

²⁵ Quando i dirigenti d'impresa «fissano i prezzi, erogano i salari, condividono la proprietà, distribuiscono i dividendi, gestiscono i debiti e via dicendo» (*Vat-Leader* 56) devono tenere a mente che Dio ha posto un «ipoteca sociale» (SRS 42) su tutti i beni (cf. Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005, 171-181).

In uno studio recente pubblicato da Harvard Business Review (Bevilacqua, 2025), si legge che i dirigenti di 600 organizzazioni impegnate nella trasformazione digitale hanno confermato il valore strategico dell'IA. In base ad altre ricerche, come l'Indice di Adozione Globale dell'IA di IBM (2023), la maggior parte degli amministratori delegati (CEO) considera l'IA essenziale per mantenere la competitività (Morning Consult, 2023) e prendere decisioni efficaci.

In un sondaggio internazionale realizzato nel 2024, un terzo dei 4.701 CEO intervistati ha riconosciuto che l'IA generativa ha avuto un impatto positivo sull'aumento dei ricavi e della redditività delle loro aziende. Inoltre, il 56% ha indicato che questa tecnologia ha contribuito in modo significativo a migliorare l'efficienza lavorativa. Più del 40% ha avvertito che, senza l'IA, le loro organizzazioni potrebbero non essere più redditizie entro dieci anni (PwC, 2025).

Alla luce di questo consenso quasi unanime, alcuni esperti avanzano l'ipotesi che, in futuro, l'IA potrebbe arrivare a sostituire la leadership umana.

4.1. Influenza dell'IA sulla leadership aziendale

L'IA sta rimodellando la leadership, la strategia e la gestione delle imprese²⁶. Grazie alla sua capacità di automatizzare compiti e analizzare grandi volumi di dati, essa facilita il processo decisionale, permettendo di identificare con maggiore precisione il comportamento dei clienti potenziali, oltre ad anticipare le tendenze di mercato, i rischi e i cambiamenti economici. Ciò consente di migliorare le previsioni finanziarie e prendere decisioni strategiche ben fondate.

I sistemi basati sull'IA consentono inoltre di automatizzare certe attività routinarie e ripetitive, gestendo i dati in tempo reale. La conseguente riduzione del carico operativo permette ai dirigenti di concentrarsi con maggiore rapidità ed efficacia sulle decisioni chiave.

In questo nuovo contesto, l'IA sta accelerando il passaggio da un modello di leadership tradizionale, basato su intuizioni ed esperienza, a uno guidato dall'analisi e dalla tecnologia. Acquisiscono così maggiore rilevanza i leader dotati di competenze digitali, capacità di gestire i cambiamenti e abilità nel dirigere team ibridi o virtuali.

4.2. L'IA e il rischio di indebolire le motivazioni intrinseche

Molte aziende hanno adottato l'IA per ottimizzare i processi e ridurre i costi operativi. Tuttavia, un approccio eccessivamente meccanicistico e strumentale

26 «AI technologies introduces a paradigm shift in how leaders conceptualise, strategise, and execute their roles within organisations» (Aziz, 2024; cf. Wagner, 2020).

rischia di mettere in secondo piano lo sviluppo personale e l'autonomia dei lavoratori, influenzando negativamente le loro motivazioni intrinseche. Ovviamente, i dipendenti si sentiranno demotivati se l'IA assume il controllo nella definizione degli obiettivi e nelle decisioni strategiche dell'azienda.

L'uso dell'IA può ridurre l'interazione umana diretta, privilegiando dati e algoritmi. Può inoltre portare a un controllo eccessivo delle prestazioni individuali, riducendo così l'autonomia del lavoratore e dando priorità al mero adempimento delle regole esterne rispetto alla creatività o all'impegno personale. In questo modo, la gestione rischia di diventare impersonale e di incentivare stili di leadership autoritari e controllanti, tipici del modello transazionale. Non è facile per i lavoratori sentirsi emotivamente coinvolti nell'azienda se hanno la sensazione di essere trattati come ingranaggi anonimi di un sistema automatizzato.

4.3. Come potenziare le motivazioni intrinseche con l'IA

Sebbene esistano legittime preoccupazioni circa l'impatto negativo dell'IA sulla motivazione dei dipendenti, è necessario evitare «lettture catastrofiche» (Francesco, 24 gennaio 2024, *Messaggio per la 58^a Giornata Mondiale delle Comunicazioni Sociali* [GCS]). Un uso corretto dell'IA può avere l'effetto opposto (Moldenhauer & Londt, 2019; Van Quaquebeke & Gerpott, 2023). Infatti, l'automazione di compiti ordinari e ripetitivi consente ai leader di avere più tempo ed energia per concentrarsi sugli aspetti umani della gestione, come il benessere, l'autonomia, il coinvolgimento interpersonale e lo sviluppo dei lavoratori.

In questo modo, la leadership può stimolare una partecipazione più ampia di tutti nel perseguitamento degli obiettivi aziendali e nell'innovazione²⁷. Si otterrebbe così un ambiente di lavoro più giusto, equo e inclusivo, capace di valorizzare la creatività e di rafforzare la collaborazione.

L'IA può anche favorire modelli di governance più partecipativi e democratici, distribuendo il potere decisionale e rafforzando le strutture aziendali cooperative. Può anche incrementare la fiducia reciproca, creando spazi di ascolto e comunicazione per esprimere preoccupazioni anche in forma anonima, evitando così possibili ritorsioni. Inoltre, può sostenere un processo continuo di apprendimento, per adattarsi a modelli di lavoro più flessibili e innovativi, prevenendo al contempo il *burnout* derivante da un carico di lavoro eccessivo.

²⁷ Agentic Leadership is a contemporary leadership framework introduced by Kashif Zaman in 2024. The model integrates timeless leadership principles with Artificial Intelligence (AI), positioning AI as a leadership amplifier rather than solely a technological tool (cf. https://en.wikipedia.org/wiki/Agentic_leadership).

4.4. Altre possibilità e sfide

Le nuove opportunità offerte dall'IA sono accompagnate da sfide significative in termini di etica, equità e trasparenza (cf. Agarwal, 2022), specialmente in aree come la privacy, la discriminazione nella selezione del personale o la visione a breve termine nella distribuzione delle risorse.

«I leader sono tentati a focalizzarsi sul potenziale vantaggioso del successo a breve termine» (Vat-Leader 23). Per raggiungerlo, assumono rischi eccessivi e adottano un «comportamento disfunzionali» che risponde «quasi esclusivamente a chi in essa investe e finisce così per ridurre la sua valenza sociale» ed etica (CV 40).

4.4.1. Bias algoritmici

I dati incompleti o distorti con cui viene addestrata l'IA possono portare a decisioni errate e discriminatorie. Un caso emblematico si è verificato nel 2018, quando Amazon ha dovuto scartare un'applicazione di IA progettata per la selezione del personale, dopo aver verificato che discriminava sistematicamente le donne, poiché era stata addestrata prevalentemente con i curriculum di candidati maschi (cf. BBC News Mundo, 2018; Dastin, 2018).

A seguito di questo scandalo, molti fornitori di IA assicurano di sottoporre i propri sistemi ad audit interni per individuare eventuali distorsioni (bias), anche se pochi rendono pubblici i risultati di tali verifiche.

Correggere questi pregiudizi è tecnicamente complesso e costoso²⁸, ma una volta superati, l'IA può diventare un alleato chiave per ridurre la discriminazione e promuovere processi più giusti e obiettivi. Ad esempio, può facilitare valutazioni imparziali del talento, impegno e potenziale di sviluppo dei dipendenti, nonché rilevare bias nelle interazioni con i clienti.

Inoltre, l'IA può evitare discriminazioni nelle interazioni con i clienti e migliorare la governance aziendale, individuando possibili frodi. Un caso concreto è quello delle soluzioni Fintech (*Financial technology*) basate su IA, che consentono di analizzare le transazioni in tempo reale, individuando attività fraudolente (cf. Hu & Downie, s.d.) e contribuendo a una gestione più sicura, equa e trasparente.

4.4.2. Mancanza di trasparenza e di controllo umano

Un'altra sfida cruciale è l'opacità di molti modelli di IA, che funzionano come vere e proprie «scatole nere», rendendo impossibile comprendere chiaramente

28 «The introduction of fairness, transparency, and accountability into AI systems, while crucial for ensuring ethical standards, introduces a significant financial burden and operational complexity, especially in sectors where fast innovation is a competitive necessity» (Radanliev, 2025, p. 35).

come prendono le loro decisioni. Le aziende parlano di trasparenza, ma nella pratica nascondono errori e limiti dei loro algoritmi. Per questo motivo, l'Unione Europea, attraverso il suo quadro normativo sull'IA, ha stabilito che i sistemi classificati come «ad alto rischio» devono rispettare rigorosamente I criteri di trasparenza, tracciabilità e supervisione umana (cf. Commissione europea, s.d.).

In risposta a queste esigenze, sono stati sviluppati soluzioni di IA spiegabile (Explainable AI, XAI) (cf. IBM, s.d.), come Watson OpenScale (IBM), LIME o SHAP, che consentono di interpretare e analizzare il ragionamento dietro le decisioni algoritmiche.

Papa Francesco ha insegnato a rifiutare le «lettture catastrofiche» sull'IA e a perseguire uno «sviluppo etico degli algoritmi – l'algoretica →» (Francesco, 1 gennaio 2024, *Messaggio per la 57^a Giornata Mondiale della Pace* [GMP], n. 6; cf. European Parliament, 2023; UNESCO, 2024)²⁹, avvertendo che non possiamo delegare alle macchine decisioni che incidono profondamente sulla vita umana. Se affidiamo a un algoritmo decisioni cruciali, chi si assume la responsabilità quando questo sbaglia a diagnosticare una malattia, a controllare un veicolo autonomo³⁰ o a gestire risorse sensibili?

CONCLUSIONE

Francesco d'Assisi rimane un modello profetico di leadership, capace di ispirare ancora oggi imprenditori, economisti e dirigenti. Anche papa Francesco si è ispirato a lui per promuovere l'*Economia di Francesco*.

Di fronte alle strutture piramidali e gerarchiche del suo tempo, caratterizzate da una rigida assegnazione dei ruoli e da una logica di obbedienza formale e meticolosa, il Poverello d'Assisi aveva promosso una gestione comunitaria e fraterna, fondata sul servizio reciproco e sulla partecipazione di tutti attraverso i capitoli convenzionali. Chiedeva che i suoi frati «si servano e si obbediscano vicendevolmente» (Rnb 5,14 (FF 20)). L'autorità dei «ministri e servi» doveva essere materna, e l'obbedienza dei fratelli «caritatevole», espressione dell'amore incondizionato che caratterizza le relazioni familiari.

Ispirandosi a lui, anche oggi è urgente promuovere nuove forme di leadership, intese come servizio e guidate da valori etici. Invece di una leadership gerarchica o transazionale, è necessario promuovere modelli alternativi che favoriscano

29 Negli USA si propende piuttosto per delle linee guida flessibili e non prescrittive (cf. National Institute of Standards and Technology (NIST), s.d.).

30 Abbiamo trattato questo argomento nel nostro articolo: Carbajo-Núñez (2022).

le motivazioni intrinseche e una presa di decisione condivisa, partecipativa e corresponsabile.

Le buone decisioni aziendali sono quelle fondate su principi fondamentali come «il rispetto della dignità umana e il perseguitamento del bene comune» (*Vat-Leader* 38), «congiuntamente ad una visione dell’impresa intesa come comunità di persone» (*Vat-Leader* 29).

L’IA non può essere l’istanza ultima nel processo decisionale, ma solo uno strumento che facilita scelte consapevoli e ben informate, senza mai sostituire il giudizio umano ed etico. Il suo utilizzo deve essere guidato da criteri di giustizia sociale, benessere dei lavoratori e sostenibilità ambientale, evitando che tutto sia subordinato esclusivamente al profitto economico.

I leader devono comprendere il funzionamento dell’IA, per poter valutarne criticamente i risultati, rilevare possibili bias ed evitare conseguenze discriminatorie. Questa conoscenza tecnica è indispensabile in un mondo sempre più interconnesso, dove le decisioni hanno un impatto globale e complesso.

In questo senso, lo sviluppo della IA spiegabile (XAI) rappresenta un importante passo in avanti, poiché consente un certo grado di controllo umano, la verifica esterna dei risultati e maggiore trasparenza. Alcune aziende hanno iniziato a istituire comitati etici incaricati di supervisionare l’imparzialità e l’impatto sociale delle applicazioni di IA adottate.

Papa Francesco ha insegnato che l’IA deve aiutare e potenziare l’essere umano, non sostituirlo. Spetta a lui prendere le decisioni finali, perché solo l’uomo ha la capacità di guidare le organizzazioni in chiave di servizio e di esercitare l’autorità seguendo valori etici come l’intuizione, l’empatia e il ragionamento morale.

Bibliografia

Documenti del Magistero e della Chiesa

- Benedetto XVI. (2009). *Caritas in veritate*. Lettera enciclica. *Acta Apostolicae Sedis*, 101, 641–709.
- Concilio Vaticano II. (1966). *Gaudium et spes*. Costituzione pastorale. *Acta Apostolicae Sedis*, 58, 1025–1120.
- Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale. (2018). *La vocación del Líder empresarial: Una reflexión* (5^a ed.). Città del Vaticano.
- Francesco. (2013). *Evangelii Gaudium*. Esortazione Apostolica. *Acta Apostolicae Sedis*, 105, 1019–1137.
- Francesco. (2015, 18 ottobre). Discorso nella commemorazione del 50^o anniversario dell'istituzione del Sinodo dei vescovi. *L'Osservatore Romano*, 238, 4–7.
- Francesco. (2018, 19 settembre). *Episcopalis Communio*. Costituzione apostolica. *L'Osservatore Romano*, 212, 4–5.
- Francesco. (2018, 21 gennaio). Discorso a Puerto Maldonado. *L'Osservatore Romano*, 16, 5.
- Francesco. (2020). *Fratelli tutti*. Lettera enciclica. *Acta Apostolicae Sedis*, 112, 969–1074.
- Francesco. (2023, 14 dicembre). Messaggio per la 57^a Giornata Mondiale della Pace. *L'Osservatore Romano*, 286, 3.
- Francesco. (2024, 24 gennaio). Messaggio per la 58^a Giornata Mondiale delle Comunicazioni Sociali. *L'Osservatore Romano*, 19, 8.
- Giovanni Paolo II. (1988). *Sollicitudo rei socialis*. Lettera enciclica. *Acta Apostolicae Sedis*, 80, 513–586.
- Giovanni Paolo II. (1991). *Centesimus annus*. Lettera enciclica. *Acta Apostolicae Sedis*, 83, 793–867.
- Pontificia Accademia delle Scienze Sociali. (2023). «*Mensuram Bonam*»: Misure coerenti con la fede per investitori cattolici: un punto di partenza e un invito ad agire. Città del Vaticano. https://www.pass.va/en/publications/other-publications/mensuram_bonam_ita.html.
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace. (2005). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

Documenti francescani

- Compilazione di Assisi (Leggenda Perugina). (ca 1311/2011). In *Fonti Francescane* (1544/I–1676). Ed. Francescane, Padova et al.
- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011a). Ammonizioni. In *Fonti Francescane* (141–178). Ed. Francescane, Padova et al.

- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011b). Lettera a frate Leone. In *Fonti Francescane* (249–250). Ed. Francescane, Padova et al.
- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011c). Lettera ai fedeli (seconda redazione). In *Fonti Francescane* (179–206). Ed. Francescane, Padova et al.
- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011d). Regola bollata. In *Fonti Francescane* (73a–109). Ed. Francescane, Padova et al.
- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011e). Regola di vita per gli eremi. In *Fonti Francescane* (136–138). Ed. Francescane, Padova et al.
- Francesco d'Assisi. (1221–1226/2011f). Regola non bollata. In *Fonti Francescane* (1–73). Ed. Francescane, Padova et al.
- Tommaso da Celano. (1250–1253/2011). Memoriale nel desiderio dell'anima [Vita seconda]. In *Fonti Francescane* (578–820). Ed. Francescane, Padova et al.

Opere accademiche e scientifiche

- Agarwal, S. (2022). Human leaders and artificial intelligent leaders: workplace spouses. In S. Agarwal (a cura di), *Handbook of Research on Innovative Management Using AI in Industry 5.0* (pp. 257–264). Hershey: IGI Global.
- Alcock, P., Oakley, A. (2001). Introduction. In P. Alcock et al. (a cura di), *Welfare and wellbeing: Richard Titmuss's contribution to social policy* (pp. 1–10). Bristol: Policy Press.
- Aziz, M. F. (2024). AI-powered leadership: a systematic literature review. *Journal of Managerial Psychology*, 40(5), 604–630. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2024-0389>.
- Bartolini, S. (2010). *Manifesto per la felicità. Come passare dalla società del ben-avere a quella del ben-essere*. Roma: Donzelli.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization: The Human Consequences*. Cambridge–Oxford.
- Bauman, Z. (1999). *La società dell'incertezza*. Bologna: Il Mulino.
- Bauman, Z. (2002). *Il disagio della post-modernità*. Milano: Mondadori.
- Becchetti, L., Bruni, L., Zamagni, S. (2019). *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Roma: Ecra.
- Bevilacqua, S., Masárová, J., Perotti, F. A., Ferraris, A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 19, 2899–2935. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>.
- Bruni, L. (2008). *Il prezzo della gratuità*. 2^a ed. Roma: Città Nuova.
- Bruni, L., Pelligra, V., Reggiani, T., Rizzolli, M. (2020). The Pied Piper: Prizes, Incentives and Motivation Crowding-In. *Journal of Business Ethics*, 166, 643–658.
- Bruni, L., Zamagni, S. (2004). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: Il Mulino.

- Bruni, L., Zamagni, S. (2015). *L'economia civile. Un'altra idea di mercato*. Bologna: Il Mulino.
- Carbajo-Núñez, M. (2018). Animare la vita religiosa oggi: sfide etiche e leadership. *Faleritanum*, 3, 115–135.
- Carbajo-Núñez, M. (2022). Autonomous Drone Warfare. *Warszawskie Studia Teologiczne*, 35(1), 102–117.
- Carbajo-Núñez, M. (2023). *Celebrare la vita: La Regola e il Natale di Greccio (1223–2023)*. Napoli: EDI.
- Carbajo-Núñez, M. (2024). La leadership nella Chiesa. *Forum Teologiczne*, 25, 197–213.
- Companomi, F. (2021). La ricezione dell'economia civile in teologia morale. *Credere Oggi* 242(2), 127–145.
- Dalarun, J. (2015). *Governare è servire: saggio di democrazia medievale*. Milano: Biblioteca francescana.
- Dragonetti, G. (a cura di L. Clerici). (1766/2018). *Delle virtù e de' premi*. Milano: Vita e Pensiero.
- Easterlin, R. A. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. In P. A. David & M. W. Reder (a cura di), *Nations and Households in Economic Growth* (pp. 89–125). New York: Academic Press.
- Easterlin, R. A. (2020). *Easterlin Paradox*. eBook, IZA.
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham (UK) – Brookfield (VT): Elgar.
- Gecchele, M., Dal Toso, P. (a cura di). (2010). *Educazione democratica per una pace giusta*. Roma: Armando.
- Genovesi, A. (a cura di F. Dal Degan). (1765–1767/2013). *Lezioni di economia civile (1765–1767)*. Milano: Vita e Pensiero.
- Gintis, H. (2009). *The Bounds of Reason: Game Theory and the Unification of the Behavioral Sciences*. Princeton: Princeton UP.
- Hobbes, T. (1642/2014). *De cive = [Del ciudadano]*. Madrid: Tecnos.
- Horowski, A. (2021). La “Regula non bullata”: dal silenzio di Tommaso da Celano al racconto di Bonaventura e alle compilazioni francescane del Trecento. *Laurentianum*, 62, 329–356.
- Ingrao, B., Israel, G. (2006). *La mano invisibile: L'equilibrio economico nella storia della scienza*. Roma-Bari: Laterza.
- Kahneman, D., Deaton, A. (2010). High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489–16493.
- Laffont, J.-J. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton: Princeton UP.

- Leisinger, K. M. (2022). Toward a Laudato si' Coherent Corporate Responsibility Management. In J. D. Sachs et al., *Ethics in Action for Sustainable Development* (525). New York: Columbia Univ. Press.
- Moldenhauer, L., Londt, C. (2019). Leadership, Artificial Intelligence and the Need to Redefine Future Skills Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(1), 54–60.
- Peifer, Y., Jeske, T., Hille, S. (2022). Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024–1030.
- Piana, G. (2009). *Efficienza e solidarietà: L'etica economica nel contesto della globalizzazione*. Cantalupa: Effatà.
- Radanliev, P. (2025). AI Ethics: Integrating Transparency, Fairness, and Privacy in AI Development. *Applied Artificial Intelligence*, 39(1), 1–41.
- Reggiani, T. (2021). Oltre l'uomo economico. Le motivazioni dell'agire economico diverse dall'auto-interesse. *Credere Oggi*, 242(2), 113–126.
- Rojas, M. (a cura di). (2019). *The economics of happiness: how the Easterlin paradox transformed our understanding of well-being and progress*. Springer Cham.
- Rustichini, A. (2000). A Fine is a Price. *The Journal of Legal Studies*, 29, 1–17.
- Scitovsky, T. (2007). *L'economia senza gioia*. Roma: Città Nuova.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio.
- Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*. Madrid: Empresa Actova.
- Smith, A. (1869). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (vol. I). Oxford: Clarendon.
- Titmuss, R. M. (2022). *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. 3^a ed. Bristol: Policy Press.
- Van Quaquebeke, N., Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265–275.
- Wagner, N. D. (2020). Strategically Managing the Artificially Intelligent Firm. *Strategy and Leadership*, 48(3), 19–25.
- Walras, L. (1896/2014). *Elements of Theoretical Economics: or The Theory of Social Wealth*. 3^a ed. New York: Cambridge UP.
- Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune*. Roma: Città Nuova.

Siti web

- BBC News Mundo. (2018). *El algoritmo de Amazon al que no le gustan las mujeres*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45823470>

- Commissione europea. (s.d.). *Regulatory framework for AI*. Recuperato il 12 luglio 2025 da <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
- Dastin, J. (2018). *Insight – Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scaps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG>
- European Parliament. (2023). *AI act: A step closer to the first rules on artificial intelligence*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20230505IPR84904/ai-act-a-step-closer-to-the-first-rules-on-artificial-intelligence>
- Hu, Ch., Downie, A. (s.d.). *AI in fintech*. Recuperato il 12 aprile 2025 da <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-fintech>
- IBM. (s.d.). *Explainable AI (XAI)*. Recuperato il 12 luglio 2025 da <https://www.ibm.com/think/topics/explainable-ai>
- Morning Consult. (2023). *IBM Global AI Adoption Index 2023*. <https://es.newsroom.ibm.com/download/IBM+Global+AI+Adoption+Index+Report+Dec.+2023.pdf>
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (s.d.). *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence*. <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>
- PwC. (2025). *Reinvention on the edge of tomorrow. PwC's 28th Annual Global CEO Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2025/28th-ceo-survey.pdf>
- UNESCO. (2024). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. <https://www.unesco.org/en/articles/recommendation-ethics-artificial-intelligence>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP: A FRANCISCAN PERSPECTIVE

SUMMARY

This article explores how the ethical principles of the Franciscan economic tradition and the *Economy of Francesco* can guide the integration of Artificial Intelligence (AI) into business leadership. Emphasizing leadership as service, this paper advocates for a participatory and ethically grounded decision-making that prioritizes human dignity and intrinsic motivations. The study first contrasts two dominant leadership models, then examines Francis of Assisi's vision of authority, its influence on Pope Francis's economic thought, and finally, the impact of AI on contemporary leadership practices.

