IMPRESAPROGETTO
ELECTRONIC JOURNAL OF MANAGEMENT
n. 2 – 2026

Dall'*homo oeconomicus* all'*homo integralis*: quali benefici e rischi per l'azienda?

Emiliano Di Carlo*

Sommario: 1. Introduzione - 2. L'*homo oeconomicus* nel modello neoliberista e la sua strumentalità per il benessere collettivo - 3. Utilità e felicità nell'*homo oeconomicus* - 4. I rischi connessi al superamento dell'*homo oeconomicus* - 5. La complessità dell'*homo integralis* - 5.1 Neuroscienze - 5.2 Psicologia/Economia comportamentale - 5.3 Sociologia/Antropologia - 5.4 Criminologia - 5.5 Filosofia/Etica - 6. Discussione e considerazioni conclusive - Bibliografia - Sitografia.

Abstract

Mainstream economics and shareholder theory rest on *homo oeconomicus*, a self-interested, rational utility maximiser whose reductionism is regarded as instrumental to collective welfare. This paper asks what benefits and risks a firm faces if it abandons this model in favour of *homo integralis*. Extending Melé's predominantly ethical and normative conception, the paper draws on neuroscience, psychology, behavioural economics, sociology, anthropology, criminology and philosophy to portray a human being who is morally, socially and relationally richer, but also exposed to cognitive biases, emotional fragility and moral rationalisation. Seventeen traits are identified, each of which may simultaneously generate benefits (engagement, trust, innovation, resistance to corruption) and risks (favouritism, conflicts of interest, deviation from the corporate mandate). The paper argues that corporate governance is the key moderating variable and that the relevant anthropological axis is not self- versus other-interest, but whether particular interests are ordered to the firm's primary interest.

Key words: *homo integralis*, *homo oeconomicus*, corporate governance

* **Emiliano Di Carlo,** professore ordinario di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". E-mail: dicarloe@uniroma2.it

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2026.2.1794

1. Introduzione

La gestione del sistema aziendale, che esige differenziazione, strutturazione e integrazione, richiede di mettere al centro la variabile umana, al fine di comprenderne e governarne la complessità (Cafferata, 2014, pp. 125-147). In proposito Caselli scrive: «Innanzi tutto a quale idea di uomo si fa riferimento? La questione non è banale. La visione antropologica incide pesantemente sul rapporto tra etica ed economia. Se si ritiene che la natura dell'uomo sia dominata dalla diffidenza, dall'istinto acquisitivo e di lotta, del pari se si considera l'uomo opportunista, inaffidabile, incapace di iniziativa si perviene a conclusioni ben diverse da quelle che possono discendere da una visione antropologica non egoistica o individualistica […] il vero problema è di sapere se esiste una pluralità di motivazioni o se l'egoismo soltanto dirige gli esseri umani» (2005, pp. 46-47).

Tradizionalmente, in economia ha prevalso la figura dell'*homo oeconomicus*, un individuo autointeressato, razionale e massimizzatore di utilità (Camerer e Fehr, 2006), nonostante vi siano state diverse proposte per un suo superamento (Becchetti, 2009; Jensen e Meckling, 1994). A ben vedere, dalla lettura dei testi di Milton Friedman (1962; 1970), padre del neoliberismo, e del filosofo scozzese Adam Smith (1776), emerge che l'*homo oeconomicus* è un *modello di uomo strumentale* per il benessere collettivo, grazie alla capacità della mano invisibile del mercato di trasformare i vizi privati in virtù pubbliche. La massimizzazione dell'utilità personale è ritenuta essenziale perché le altre caratteristiche presenti nell'essere umano (es. altruismo e gratuità), più legate alla socialità[1], potrebbero mettere a rischio la sua razionalità nel perseguimento del fine utilitaristico, quindi l'efficacia e l'efficienza del mercato (Di Carlo, 2025). Dunque, il riduzionismo dell'essere umano non esclude altre finalità umane o la reale complessità delle persone, ma considera l'*homo oeconomicus* come un modello preferibile per il benessere collettivo, specialmente quando altre dinamiche comportamentali, come l'irrazionalità, sono difficili da prevedere, valutare e gestire[2].

Il bisogno di superare l'*homo oeconomicus* deriva dal fatto che, proprio in ambito economico, molte conseguenze negative vengono attribuite alla diffusione di tale visione antropologica (Budini, 2024), cui è associata un'etica utilitaristica che lega la felicità all'utilità che si trae dal possesso dei beni materiali (Weinstein, 1998). Il Manifesto "La nuova economia che vogliamo e la salvezza della civiltà", pubblicato su "Il Sole 24 Ore" nel settembre 2023, denuncia in proposito un fondamento antropologico «androcentrico», non corrispondente all'evidenza empirica

[1] Adam Smith (1759/2024), nella *Teoria dei sentimenti morali*, osserva che, per quanto egoista lo si possa ritenere, nella natura dell'uomo sono presenti principi, come la pietà o compassione, che lo rendono partecipe delle fortune altrui e gli rendono necessaria l'altrui felicità, «nonostante da essa egli non ottenga altro che il piacere di contemplarla».

[2] Gigerenzer (2021) evidenzia che chi difende l'ipotesi dell'uomo razionale non lo fa perché esse siano realistiche ma perché sono necessarie per applicare convenientemente gli strumenti matematici di ottimizzazione dei risultati previsti per tale modello di uomo. I sostenitori dell'uomo razionale, spiega lo studioso, si basano sul fatto che nonostante gli accertati limiti di tale modello esso porta a migliori risultati rispetto a quelli che si otterrebbero nel caso in cui si volesse gestire l'irrazionalità umana.

dell'economia comportamentale, che mostra come le preferenze umane includano reciprocità, avversione alla diseguaglianza, altruismo e ricerca di senso.

Numerosi studiosi hanno proposto modelli alternativi per superare questo riduzionismo. Tra le alternative più discusse vi è quella dell'*homo reciprocans* (Fehr e Gächter, 1998), più orientato all'altruismo e animato da motivazioni estrinseche immateriali e intrinseche, oltre che materiali. Tale modello è alla base della teoria degli stakeholder (Bosse, 2009; Freeman, 1984), che tra l'altro si distingue dalla teoria degli shareholder proprio per la concezione antropologica di riferimento. In una prospettiva ancora più ampia, l'Economia Civile propone di conciliare efficienza del mercato e principio di fraternità (Becchetti, 2019; Bruni e Zamagni, 2008), mentre gli economisti personalisti temperano l'interesse personale con virtù orientate alla cura del prossimo (Melé, 2012). A questa linea si collega anche la nozione di *homo integralis* (Melé, 2016), che considera l'essere umano come portatore di motivazioni molteplici, razionalità ampia, emozioni, libertà, personalità, carattere morale, capacità relazionale, apertura alla trascendenza e tensione verso la crescita personale, il *flourishing* e la felicità. Tuttavia, tale definizione di *homo integralis* (d'ora in poi, *HI*) ha una matrice prevalentemente antropologica, etica e normativa, ma manca di una visione più ampia che integri contributi di neuroscienze, psicologia, economia comportamentale e criminologia. Includere tali contributi appare necessario perché consente di non descrivere soltanto la pienezza positiva della persona, ma anche i suoi limiti, quali *bias* cognitivi, razionalità limitata, fragilità emotive, ambivalenze morali, incoerenze decisionali e condizionamenti sociali. L'*HI* proposto in questo scritto non è solo un'alternativa più ricca all'*homo oeconomicus*, ma anche all'*homo integralis* finora considerato, andando ad includere anche gli aspetti appena richiamati.

Ciò premesso, il presente scritto intende rispondere alla seguente domanda: *quali sono i benefici e i rischi per l'azienda qualora si superasse il modello dell'homo oeconomicus per abbracciare quello dell'homo integralis?*

La risposta è essenziale per comprendere in che misura sia possibile governare la complessità dell'*HI* – il quale potrebbe alimentare nuovi rischi proprio perché moralmente, socialmente e relazionalmente più ricco – evitando che i suoi obiettivi extra-economici si traducano in costi per l'azienda e valorizzandoli, al contrario, come antidoto ai comportamenti devianti, *in primis* la corruzione.

Per rispondere a tale domanda, dopo aver analizzato l'*homo oeconomicus*, la sua strumentalità per il benessere collettivo e il rapporto tra utilità e felicità (§§ 2 e 3), si esaminano i rischi connessi al suo superamento (§ 4). Si esplorano quindi i tratti dell'*HI* attraverso una pluralità di discipline (§ 5), per discutere infine benefici e rischi per l'azienda e le direzioni di ricerca futura (§ 6).

2. L'*homo oeconomicus* nel modello neoliberista e la sua strumentalità per il benessere collettivo

L'*homo oeconomicus* è un concetto fondamentale nell'economia classica e neoclassica, rappresentando un modello teorico semplificato del comportamento umano nelle decisioni economiche (il c.d. riduzionismo dell'uomo). Questo individuo

possiede caratteristiche distintive (Camerer e Fehr, 2006): è *razionale*, prende decisioni in modo logico e sistematico per massimizzare il proprio benessere o utilità; agisce principalmente per *interesse personale*; ha accesso a *informazioni complete* e possiede una *perfetta capacità di elaborazione*, valutando accuratamente tutte le opzioni disponibili prima di prendere una decisione ottimale per il proprio interesse; è *coerente nel tempo*, mantenendo le stesse preferenze e obiettivi nel lungo periodo.

L'*homo oeconomicus* deve essere lasciato libero di operare sul mercato per perseguire il suo tornaconto, trovando il solo limite nel non danneggiare il prossimo (Friedman, 1962). Tale libertà porta, secondo la teoria della "mano invisibile" del mercato, al benessere collettivo, perché i "vizi privati" degli individui (cioè il loro tornaconto) si trasformano in "pubbliche virtù". Celebre è la frase di Adam Smith (1776) in "La ricchezza delle nazioni": «*non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo la nostra cena, ma dal loro interesse personale. Non ci rivolgiamo alla loro umanità, ma al loro interesse personale, e ad essi parliamo dei loro vantaggi e non delle nostre necessità*» (pp. 26-27).

Il modello dell'*homo oeconomicus*, pur cogliendo un aspetto che caratterizza l'agire umano, ossia l'orientamento a perseguire il proprio interesse personale attraverso un'analisi costi-benefici, trascura altre dimensioni rilevanti, come il fatto che l'essere umano possa compiere un'azione perché sente il dovere morale di farlo (Becchetti, 2009). Questo è dimostrato, ad esempio, dall'esistenza di organizzazioni non profit, che vedono agenti economici motivati da obiettivi diversi dal profitto, e dalle benefit corporation, che affiancano scopi lucrativi a finalità sociali.

Lo stesso Friedman (1970), peraltro, nel proporre la teoria secondo cui le imprese avrebbero come unica responsabilità sociale quella di creare quanti più profitti possibili per gli azionisti (la *shareholder theory*), non esclude che i manager possano essere guidati anche da motivazioni intrinseche e trascendenti, oltre a quelle estrinseche (materiali) derivanti fondamentalmente da guadagni finanziari. Come persona, infatti, il manager può riconoscere responsabilità verso la famiglia, la coscienza, la comunità o il paese e destinarvi parte del proprio reddito; ma in tal caso «agisce come principale, non come agente» e, se queste sono "responsabilità sociali", «sono le responsabilità sociali degli individui, non delle imprese» (Friedman, 1970, p. 33).

La preoccupazione di Friedman è mitigare, soprattutto nelle società a capitale diffuso (le c.d. public companies), il rischio di agenzia, ossia che i manager (agenti) utilizzino i fondi degli azionisti (principali) per perseguire obiettivi sociali contro la volontà di questi ultimi. Per questo motivo, Friedman distingue la *"responsabilità sociale degli individui"* dalla *"responsabilità sociale dell'impresa"* (Friedman, 1970, p. 33): «le uniche entità che possono avere responsabilità sono gli individui; un'impresa non può avere responsabilità» (Friedman, 1962, p. 6).

Friedman, dunque, non condanna in assoluto la filantropia dei manager, ma solo quella esercitata contro il volere degli azionisti, unici stakeholder primari privi di protezione contrattuale contro la cattiva gestione, giacché sono remunerati solo se l'azienda produce utili. Il rischio è particolarmente alto dove è elevata la separazione tra proprietà e controllo (Jensen e Meckling, 1976), come nelle società ad azionariato diffuso. Esso si presenta tuttavia anche nel caso inverso, quando sono gli azionisti a

perseguire fini filantropici e i manager ritengono che l'azienda debba orientarsi esclusivamente a obiettivi economici:

> «In una libera impresa, sistema di proprietà privata, il manager aziendale [ndr, l'agente] è un dipendente dei proprietari del business [ndr, i principali]. Egli ha una responsabilità diretta nei confronti dei suoi datori di lavoro. Tale responsabilità è di condurre il business in conformità con i loro *desideri*, che generalmente saranno quelli di *rendere quanto più denaro possibile*, nel *rispetto delle regole della società*, sia quelle *incarnate nella legge che nel costume etico*. Naturalmente, in alcuni casi i suoi datori di lavoro possono avere un obiettivo diverso. Un gruppo di persone potrebbe creare una società per uno *scopo caritatevole* – per esempio, un ospedale o una scuola. Il manager di tale società non avrà il profitto tra i suoi obiettivi, ma la prestazione di alcuni servizi» (Friedman, 1970, p. 33).

3. Utilità e felicità nell'*homo oeconomicus*

L'etica utilitaristica, alla base del neoliberismo e del comportamento dell'*homo oeconomicus*, sostiene che la correttezza morale di un'azione dipende dalle conseguenze che essa genera. L'utilitarismo punta cioè il focus non sull'azione ma sulle conseguenze della stessa (Arjoon *et al.*, 2018). L'etica utilitaristica è finalizzata al perseguimento del *maggior benessere per il numero più elevato di persone, quindi appunto alla massimizzazione dell'utilità* (Bentham, 1789/1970; Hume, 1740/2000). Ne consegue che la *felicità* si identifica con l'*utilità* (Bentham, 1789/1970), ovvero per essere felice l'individuo deve massimizzare la sua utilità. Tuttavia, sono le cose a dare utilità (es. un'auto per chi ha bisogno di libertà di movimento). Dunque, mentre secondo l'etica utilitaristica si può essere felici anche da soli, secondo altri approcci etici (ad esempio l'etica delle virtù) si può essere felici se si è almeno in due, perché grazie alla vita di relazione l'essere umano riesce a raggiungere il suo sviluppo integrale che lo porta alla felicità (Melé, 2012). In altri termini, l'utilità è la proprietà della *relazione tra l'individuo e le cose*, mentre secondo l'etica delle virtù la felicità è la proprietà della *relazione tra persone* (Zamagni, 2007). La deviazione più significativa si presenta quando le persone sono considerate alla stessa stregua delle cose; quindi, le relazioni con le persone diventano importanti solo se utili a soddisfare certi bisogni. La relazione sociale viene così ridotta ad una logica di scambio.

In un contesto in cui la felicità è legata all'utilità, è improbabile che un operatore economico (es. azionista) privilegi la socialità rispetto all'economicità, poiché il denaro è visto come lo strumento per ottenere beni utili che incrementano la felicità.

Visto che l'*homo oeconomicus* tende a non includere la dimensione morale nel suo processo decisionale (ossia è un essere moralmente indifferente [Sanderse, 2015]), considererà gli effetti delle sue azioni sugli altri solo se questi influiscono sulla sua utilità. Se, come agente, devia dall'interesse del principale, la responsabilità morale di tale comportamento ricade su chi non ha saputo incentivarlo e monitorarlo efficacemente (Jones *et al.*, 2007). La conformità alla legge e all'etica costituisce un

vincolo esterno che l'*homo oeconomicus* integra nel suo calcolo utilitaristico costi-benefici.

Per l'*homo oeconomicus*, l'acquisizione di potere rappresenta un'opportunità per perseguire più efficacemente i propri interessi personali (Sassenberg *et al.*, 2012). Quando agisce come agente, ad esempio come manager delegato dagli azionisti, tenderà quindi a massimizzare il beneficio ricavabile dalla relazione, soprattutto in presenza di asimmetrie informative. Di qui la necessità di meccanismi di incentivazione che allineino i suoi interessi a quelli del principale e di strumenti di monitoraggio che ne limitino i comportamenti opportunistici (Jensen e Meckling, 1976).

La cultura della massimizzazione del profitto per l'azionista ha dato linfa a una visione pessimistica della natura umana, spesso definita "*gloomy vision*". Secondo tale prospettiva, in presenza di opportunità, come l'assenza di controlli, e di motivazioni, come gli incentivi monetari, un individuo egoista può essere indotto a commettere frodi o adottare comportamenti opportunistici (Cressey, 1973). Il rischio di questa visione è che essa finisca per alimentare proprio quei comportamenti che intende prevenire. Come suggerisce la teoria della profezia autoavverante, una rappresentazione della realtà inizialmente teorica o parziale può contribuire a produrre effetti concreti, fino a rendere reale ciò che in origine era soltanto presupposto (Merton, 1948). In questo senso, il modello dell'*homo oeconomicus* non va inteso solo come una descrizione neutrale dell'essere umano, ma anche come una costruzione teorica e sociale capace di orientare pratiche, istituzioni e comportamenti. Sul punto, Ghoshal (2005) rileva come le teorie manageriali fondate su questa visione, diffuse dall'insegnamento nelle business school, abbiano contribuito a generare nelle aziende proprio i comportamenti opportunistici che presupponevano; in termini analoghi, Callon (2007) parla di performatività della teoria economica.

4. I rischi connessi al superamento dell'*homo oeconomicus*

La decisione di adottare un modello antropologico più completo rispetto all'*homo oeconomicus* non è priva di conseguenze critiche per le organizzazioni. Prima ancora di esaminare i singoli tratti (§ 5), è possibile identificare alcuni rischi di ordine strutturale.

Un primo rischio riguarda la possibilità che l'adozione di un modello antropologico più ricco legittimi, anche involontariamente, una progressiva *subordinazione dell'economicità aziendale a obiettivi di natura extra-economica*. Ad esempio, diversi studiosi hanno messo in luce come un eccesso di altruismo o di socialità, non adeguatamente governato, possa compromettere le condizioni di equilibrio economico senza le quali l'azienda non è in grado di sopravvivere nel lungo periodo (Bridoux e Stoelhorst, 2014; Harrison e Bosse, 2013; Onida, 1971). Le persone, che «magari con slanci di generosità [...] confondono le cose desiderabili da quelle concretamente possibili» (Onida, 1971, p. 105), rischiano di erodere risorse che

appartengono ai proprietari o, più in generale, ai portatori di interessi più finanziariamente esposti, finanche di mettere a rischio la continuità aziendale.

Il problema, come già rilevato, si acuisce nelle organizzazioni con elevata separazione tra proprietà e controllo, dove la discrezionalità extra-economica del management è più difficile da osservare e correggere da parte dei proprietari. Esso, tuttavia, non è circoscritto a tali organizzazioni. Anche laddove proprietà e controllo coincidono, obiettivi extra-economici possono essere introdotti da un proprietario orientato, tra l'altro, alla filantropia; e in questo caso il rischio è, per certi versi, persino maggiore, poiché vengono meno i contrappesi interni che nella prima ipotesi possono attivarsi, perché chi dovrebbe correggere la deviazione coincide con chi la determina. Né si può ritenere che si tratti di una questione privata del proprietario, libero di disporre delle proprie risorse, considerato che le conseguenze ricadono anche sugli altri portatori di interessi esposti alle sorti dell'azienda (lavoratori, creditori, fornitori), e il correttivo rischia di giungere soltanto dall'esterno e tardivamente, quando la continuità aziendale è già compromessa. Ne deriva che il presidio non può essere affidato esclusivamente ai meccanismi di controllo della proprietà sul management, ma richiede un criterio oggettivo di riferimento cui è vincolato chiunque eserciti il potere decisionale, proprietario incluso.

A ben vedere, quindi, il rischio non dipende tanto dall'intensità dell'altruismo quanto dal suo orientamento. Sia l'egoismo sia l'altruismo perseguono, infatti, un interesse particolare: il primo quello di chi agisce, il secondo quello di altri soggetti determinati (un collega, un fornitore, una comunità, un familiare). Nessuno dei due coincide, di per sé, con l'interesse dell'azienda (Di Carlo, 2026a). Ne consegue che, in talune condizioni, l'egoismo di un soggetto il cui interesse è strutturalmente allineato a quello aziendale – si pensi a un proprietario con un orizzonte intergenerazionale, che dalla continuità dell'azienda trae il proprio vantaggio – può servire l'azienda meglio dell'altruismo di chi favorisce, per benevolenza, un singolo stakeholder con risorse aziendali – come nel caso del fondatore che decida di lasciare l'azienda a un figlio privo delle competenze o della motivazione necessarie a ricoprire quel ruolo. Del resto, ciò che Friedman (1970) contesta al manager filantropo non è la generosità in sé, ma il fatto di esercitarla con il denaro altrui. Il discrimine rilevante, quindi, non è quello tra egoismo e altruismo, ma quello tra un interesse particolare ordinato all'interesse dell'azienda e uno che se ne discosta.

Un secondo rischio è di *natura normativa e contrattuale*. Il modello dell'*homo oeconomicus*, pur nella sua semplificazione, offre il vantaggio operativo non trascurabile della possibilità di ancorare la valutazione delle performance e la struttura degli incentivi a criteri oggettivi e misurabili, tipicamente economico-finanziari. Il passaggio a un modello più complesso, in cui le motivazioni rilevanti includono componenti intrinseche, relazionali e trascendenti, rende assai più difficile definire tali criteri e disegnare contratti di incentivo coerenti. Questo problema non è solo tecnico, ma anche politico in quanto in assenza di indicatori condivisi per misurare obiettivi extra-economici, il rischio è che la valutazione diventi arbitraria o soggetta a manipolazione. La teoria degli stakeholder stessa, che invita a soddisfare una pluralità di portatori di interessi, è stata criticata proprio per il fatto di imporre troppi obiettivi ai manager, complicando eccessivamente il processo decisionale

quando tali interessi entrano in competizione (Jensen, 2001). Capaldo (2013, p. 16) avverte che in economia aziendale la semplificazione eccessiva è sbagliata, ma lo è altrettanto una complessità non governata, in quanto entrambe fanno perdere il contatto con la realtà del sistema.

Il terzo rischio si manifesta non nonostante la valorizzazione dell'*HI*, ma proprio attraverso di essa. Se il modello viene adottato retoricamente, senza presidi istituzionali adeguati, può fornire copertura etica a comportamenti opportunistici già in essere, giustificati come "cura del prossimo", "senso di comunità" o "responsabilità sociale" (Ashforth e Anand, 2003). In altri termini, la stessa ricchezza motivazionale che distingue l'*HI* dall'*homo oeconomicus* può diventare uno strumento di razionalizzazione morale, in quanto chi agisce in modo scorretto può più facilmente costruire narrazioni eticamente plausibili per giustificare le proprie deviazioni (Di Carlo, 2021).

Questo rischio non riguarda solo i comportamenti consapevolmente fraudolenti. Come evidenzieranno i tratti esaminati nel § 5, persone genuinamente orientate al bene del prossimo possono compiere, attraverso processi psicologici di razionalizzazione, azioni dannose per l'azienda, senza percepirsi come disoneste. Proprio perché l'*HI* possiede una vita morale più articolata dell'*homo oeconomicus*, che è per definizione moralmente indifferente (Sanderse, 2015), il rischio di razionalizzazione è strutturalmente più elevato.

Infine, vi è un rischio di ordine sistemico. Tenere conto della complessità e dell'imperfezione dell'essere umano introduce nelle organizzazioni un numero di variabili comportamentali che, se non adeguatamente presidiate, possono interagire in modo non lineare generando effetti difficilmente prevedibili. Come per la profezia autoavverante richiamata nel § 3 (Merton, 1948), se il modello dell'*homo oeconomicus* ha orientato pratiche e comportamenti nella direzione che descriveva, allo stesso modo abbracciare un'antropologia più complessa senza dotarsi di strumenti di governance all'altezza di tale complessità può produrre una fragilità organizzativa maggiore rispetto a quella generata dal modello più semplice che si intende superare.

Questi quattro ordini di rischio non invalidano il "progetto" di superamento dell'*homo oeconomicus*, ma impongono di affiancarlo con strumenti di governance capaci di tracciare il confine tra socialità legittima ed economicamente sostenibile e deviazione dal mandato istituzionale. L'analisi che segue (§ 5) permetterà di comprendere, per ciascun tratto dell'*HI*, come tale confine si manifesti concretamente nella gestione e nella governance aziendale.

5. La complessità dell'*homo integralis*

L'analisi multidisciplinare dei tratti umani delinea l'essere umano come un essere unico, imperfetto, incoerente, poliedrico e irripetibile, capace di sfumature emozionali e motivazioni complesse, e fa comprendere perché, in diverse situazioni, egli non agisca coerentemente con le logiche attribuite all'*homo oeconomicus*.

A ben vedere, infatti, le deviazioni da ciò che è giusto, che hanno portato a dissesti e scandali aziendali di varia natura, non sono solo il prodotto di scelte consapevoli,

cioè deliberate, e di un'assoluta mancanza di sensibilità e un'avidità da parte degli individui coinvolti. Un approccio psicologico può fornire una chiave di lettura diversa, poiché questi comportamenti potrebbero essere il risultato di processi intuitivi che impediscono alle persone di riconoscere le devianze del proprio agire. In altri termini, esistono "punti ciechi" che ostacolano il processo decisionale, impedendo di considerare la variabile etica (Feldman e Halali, 2019).

L'analisi dei tratti dell'*HI* non ha la pretesa di essere esaustiva, ma rappresenta solo una prima proposta per collegare la complessità dell'essere umano agli effetti positivi o negativi che essa può generare sulla governance e sulla gestione aziendale. Tali caratteristiche non sono dicotomiche (presenti o assenti), ma si manifestano con diverse intensità (Resnik, 1998).

Di seguito si procede con un elenco, non esaustivo, di elementi che caratterizzano l'essere umano, classificati a seconda della disciplina scientifica che li analizza. Alcuni di essi toccano più discipline (es. la felicità, analizzata da neuroscienze, filosofia ed economia comportamentale), ma sono stati collocati nella categoria dominante.

5.1 Neuroscienze

– *L'essere umano è biologicamente strutturato per essere felice*: il cervello funziona come un "calcolatore" alla ricerca di 'premi', non solo economici ma anche emozionali (Edelman, 2008). Le neuroscienze consentono di esplorare scientificamente cosa determina piacere e felicità[3] (Alexander *et al.*, 2021). Il senso di benessere può derivare da numerosi fattori, anche dall'aggressività (Seo *et al.*, 2008). Le aziende che promuovono ambienti di lavoro che favoriscono il benessere emotivo e il soddisfacimento personale tendono a registrare un aumento della produttività e della lealtà dei dipendenti (Seo *et al.*, 2004). Tuttavia, la ricerca del piacere immediato può portare a pratiche che compromettono la sostenibilità a lungo termine. Si pensi ai numerosi scandali generati dai manager che hanno fatto prevalere i profitti di breve, cui erano agganciati i loro bonus, sul rispetto della legge e dell'etica (Harris e Bromiley, 2007).

– *L'essere umano tende a ritenersi più morale, competente e meritevole degli altri* (Chugh *et al.*, 2005). Una spiegazione a questa tendenza è peraltro offerta dallo studio di Yamada *et al.* (2013), secondo cui la sensazione di superiorità è generata da un "baco", presente nel cervello umano, che colpisce la maggioranza delle persone. La maggior parte delle persone valuta sé stessa superiore alla media, un *autoinganno cognitivo* chiamato, appunto, *illusione di superiorità*. Questa razionalità limitata può portare gli stakeholder a chiedere compensi maggiori rispetto al contributo dato all'azienda (Messick e Sentis, 1979), e ad avere più di altri la capacità di perseguire tale obiettivo grazie al potere di cui sono portatori.

[3] Centrale è la differenza tra piacere e felicità (Kringelbach e Berridge, 2010): la gioia attiva circuiti neurali che liberano neurotrasmettitori come la dopamina, con una risposta rapida e temporanea; la felicità coinvolge invece processi neurobiologici più complessi, legati alla motivazione, al raggiungimento degli obiettivi e al senso di realizzazione.

5.2 Psicologia/Economia comportamentale

– *Nelle scelte intertemporali, ossia le decisioni su come allocare le risorse scarse nel corso del tempo, l'essere umano tende a far prevalere il piacere immediato*. Tra le conseguenze di questa tendenza vi è la procrastinazione di certi impegni (Klingsieck, 2013) e l'oscuramento delle conseguenze negative che i comportamenti attuali possono avere in futuro, sia sugli altri (azienda inclusa) che su sé stessi (es. *wishful thinking*, Bar-Hillel e Budescu, 1995). Tuttavia, chi ha uno scopo ben definito e una gestione strutturata del proprio tempo riesce a contrastare questa inclinazione, dimostrando maggiore efficacia nel perseguire obiettivi a lungo termine (Klingsieck, 2013). Tale efficacia è riscontrabile soprattutto in chi possiede la virtù dell'autocontrollo (Tangney *et al.*, 2018).

– *I bisogni e i desideri dell'essere umano, materiali e immateriali, sono illimitati: egli desidera sempre più di quello che ottiene e agisce per massimizzare il suo stato di benessere* (Jensen e Meckling, 1994). Per farlo ha bisogno non solo di beni estrinseci materiali (es. remunerazione, casa, auto), ma anche di beni estrinseci immateriali (es. apprezzamento dal capo e dai colleghi, feedback, ascolto attivo), intrinseci (soddisfazione per l'attività svolta), di immagine (es. essere percepiti come persone che rispettano l'ambiente) e trascendenti (es. contributo al bene degli altri con gratuità) (Argandoña, 2009, pp. 3-4). A parità di beni materiali, chi trae benessere anche da quelli immateriali ha maggiori opportunità di essere felice, poiché il benessere dipende anche dalle relazioni e dal senso di soddisfazione personale (Diener e Seligman, 2004; Seligman, 2002). Quando gestita correttamente, la tendenza a volere sempre di più può essere un potente motore di innovazione e crescita sostenibile, e le organizzazioni possono favorire la produttività offrendo opportunità di ottenere diverse tipologie di beni, anche relazionali. Tuttavia, essa può anche generare pretese che vanno oltre le risorse disponibili (Argandoña, 1998, p. 1097), mentre le risorse finanziarie, il tempo e l'energia contrattualmente destinati all'azienda possono essere impiegati per soddisfare bisogni personali o di terzi. Diventa quindi cruciale definire il limite oltre il quale la ricerca dei beni per sé e per gli altri non è più legittima, in quanto genera conflitti di interesse e comportamenti devianti di varia natura (Messick e Sentis, 1979), come la corruzione.

– *Ogni essere umano si distingue dagli altri sulla base dei principi di azione che lo guidano verso la ricerca della felicità e che possono variare dal piacere, al quieto vivere, al successo e allo sviluppo integrale* (Coda, 2022, p. 2). Ne consegue che ciò che l'azienda offre in termini di ricompense può avere effetti diversi a seconda della persona che le riceve. Ad esempio, l'attribuzione di una delega può essere vista come positiva da un soggetto e come un onere indesiderato da un altro. Le diverse interpretazioni della felicità e del successo possono portare a conflitti di interessi tra i dipendenti e l'azienda, in quanto alcuni deviano dagli obiettivi aziendali per inseguire il proprio successo personale, compromettendo così la coesione con gli altri.

– *L'essere umano tende a cercare scorciatoie di pensiero (le c.d. euristiche), quindi ad accogliere soluzioni più semplici* (Abatecola, 2014). In psicologia si parla di fluidità cognitiva, ovvero della tendenza a preferire cose facili da comprendere e ricordare. Ciò può, da un lato, favorire la focalizzazione sul risultato, ma dall'altro rischia di

oscurare la valutazione morale, ossia l'impatto delle proprie azioni sugli altri. La semplificazione può influenzare negativamente anche la selezione e comprensione delle informazioni, soprattutto di fronte al fenomeno dell'*overload informativo* (Bawden e Robinson, 2020). Più in generale, l'essere umano tende a interpretare gli eventi con la lente dei propri interessi personali (Babcock *et al.*, 1995): i processi automatici e inconsapevoli, che in certe situazioni prevalgono su quelli analitici, sono difficili da correggere anche in soggetti con elevata professionalità (Bazerman e Gino, 2012) e impediscono di riconoscere le situazioni di conflitto di interessi (Schneider, 2010), facendo prevalere gli interessi personali su quelli aziendali.

– *L'essere umano tende ad aiutare chi in passato lo ha aiutato o a non danneggiare chi non lo ha danneggiato* (la c.d. norma della reciprocità, Gouldner, 1960). In negativo, questo significa che gli individui tendono a danneggiare chi li ha danneggiati o non favorire chi non li ha favoriti. Un dipendente che si sente trascurato o danneggiato dall'azienda potrebbe essere incline a comportamenti dannosi, come la riduzione della produttività o addirittura il sabotaggio. Viceversa, un dipendente che si sente valorizzato e adeguatamente ricompensato sarà più motivato a contribuire ai successi aziendali. Quando però il dipendente agisce in qualità di agente, ricambiare i favori ricevuti comporta l'impiego di risorse aziendali a vantaggio di singoli soggetti: è il caso, ad esempio, del responsabile acquisti che privilegi il fornitore da cui ha ricevuto in passato un trattamento di favore, ponendosi così in conflitto con l'interesse del principale (Moore e Loewenstein, 2004).

5.3 Sociologia/Antropologia

– *L'essere umano, per natura, è sociale e socievole,* è cioè incline a interagire con gli altri e a costruire relazioni significative (Dijksterhuis, 2005)[4]. I team che operano in ambienti caratterizzati da forti legami sociali sono solitamente più innovativi e produttivi, grazie alla condivisione delle idee e delle conoscenze che stimola il pensiero creativo e il problem-solving (Hargadon e Bechky, 2006). L'incremento di socievolezza tra stakeholder interni ed esterni può però anche portare a relazioni che incrementano i conflitti di interessi con l'azienda (Di Carlo, 2020).

– *L'essere umano, proprio in quanto essere sociale e socievole, ha una tendenza innata a costituire gruppi, a sentirsi parte di essi e a distinguere il proprio gruppo di appartenenza (*ingroup*) da quelli di non-appartenenza (*outgroup*)*. Il senso di appartenenza a un gruppo, che influisce profondamente sull'identità dell'individuo, può avere effetti positivi, poiché favorisce la coesione e la condivisione degli obiettivi comuni. Tuttavia, può anche innescare distorsioni cognitive e comportamenti di favoritismo verso il proprio gruppo, a scapito di quelli esterni (Hogg e Abrams, 1988; Tajfel, 1974). La preferenza verso taluni soggetti è spesso inconsapevole, a causa di

[4] «L'uomo è un essere socievole, non sociale – come purtroppo si continua a scrivere. La socialità esprime il bisogno di stare con altri – tante sono le specie animali che vivono in società. La socievolezza, invece, è il desiderio di entrare e stare in relazione con l'altro. E questa è proprietà esclusiva dell'essere umano. Si comprende allora perché l'assunto antropologico dell'*homo oeconomicus* è la più patente negazione di un aspetto essenziale della natura umana» (Zamagni, 2023).

punti ciechi che impediscono alle persone di riconoscere la dimensione etica delle loro decisioni (Messick e Bazerman, 1996). Nel contesto aziendale, se i dipendenti sviluppano una forte identificazione con gruppi interni, potrebbe emergere una mentalità "noi contro loro" (es. si pensi alla contrapposizione, non infrequente, tra la funzione di *compliance*, percepita dalle aree operative come un freno burocratico all'attività, e le funzioni di *business*, percepite a loro volta come inclini a sottovalutare i rischi normativi pur di conseguire gli obiettivi commerciali), che compromette la comunicazione e la collaborazione interfunzionale, mettendo a rischio l'economicità del sistema aziendale, e la visione sistemica stessa. Questi potrebbero anche favorire o ostacolare determinati stakeholder a seconda dell'appartenenza al proprio gruppo o di un conflitto con esso, alimentando così conflitti di interessi con l'azienda (Di Carlo, 2020).

Reciprocità e appartenenza al gruppo, considerate congiuntamente, delineano una forma particolare di *altruismo*: autenticamente generoso, ma circoscritto a una cerchia ristretta di soggetti – familiari, amici, colleghi, membri del proprio gruppo. È in questo senso che molti fenomeni corruttivi e di conflitto di interessi, a partire dal nepotismo e dal favoritismo, possono dirsi altruistici. Il beneficio non va a chi decide, ma a qualcuno che gli è vicino. Proprio per questo essi sono più difficili da riconoscere e da contrastare, poiché chi li compie tende a percepirsi come persona leale o generosa, non come opportunista (Ashforth e Anand, 2003). Sotto questo profilo, l'altruismo può risultare per l'azienda più insidioso dell'egoismo dichiarato dell'*homo oeconomicus*, che almeno non dispone di una narrazione morale con cui giustificare le proprie deviazioni.

– *L'essere umano è ricco di risorse: è creativo, capace di avvertire i cambiamenti nell'ambiente, di prevederne le conseguenze e rispondere creando nuove opportunità* (Murphy, 1958). La conoscenza, in particolare, è una risorsa che resta incorporata nella persona: una volta trasmessa ai collaboratori, l'azienda non ne mantiene il controllo esclusivo, poiché essi possono condividerla con altri, anche con soggetti esterni e persino concorrenti (Argandoña, 2015). È evidente che una struttura organizzativa che limiti la libertà delle persone di esprimere le proprie potenzialità, basata sulla sfiducia nei confronti dell'essere umano, può impedire lo sviluppo delle relazioni sistemiche necessarie al miglioramento delle performance aziendali. Tuttavia, c'è anche il rischio che una libertà eccessiva conduca a discrezionalità esercitate contro l'interesse dell'azienda per ottenere benefici privati. La digitalizzazione dei processi, anche attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale, finalizzata a ridurre la discrezionalità, è considerata uno degli strumenti utili per affrontare i conflitti di interesse (Di Carlo, 2020).

– *L'essere umano, essendo un essere imperfetto*[5]*, è vulnerabile alle pressioni e alle tentazioni che possono portarlo a deviazioni di vario genere* (Kaptein, 2017). È quindi

[5] Questa "imperfezione" non è un giudizio morale, ma una condizione strutturale leggibile su più piani. Sul *piano cognitivo*, euristiche e disposizioni selezionate per contesti ancestrali di scarsità e minaccia immediata risultano disadattive di fronte a decisioni economiche complesse e di lungo periodo (Gigerenzer, 2021). Sul *piano più propriamente etico*, infine, la libertà umana ha senso solo se include la possibilità reale di errare: nella tradizione aristotelica ripresa da Sanderse (2015), la virtù non è una

fondamentale valutare l'entità del rischio di deviazione dall'agire ritenuto corretto, perché da questa valutazione dipenderanno le misure di mitigazione. Mitigare il rischio di deviazione attraverso incentivi, sanzioni e sistemi di controllo non significa non avere fiducia nell'essere umano, ma ridurre l'interferenza degli interessi personali che possono indurre a deviare, soprattutto quando questi sono rilevanti, e rendere l'agente affidabile e credibile agli occhi degli osservatori esterni, a tutela dell'integrità dell'organizzazione (Resnik, 1998).

5.4 Criminologia

– *Persone oneste, sotto certe condizioni, potrebbero comportarsi in modo disonesto*. Secondo il triangolo delle frodi di Cressey (1973) ciò accade quando: sono sotto pressione (finanziaria, sociale o psicologica); non rischiano di essere scoperte (es. per carenze nei controlli interni, mancanza di supervisione); e razionalizzano moralmente il comportamento fraudolento (es. lo fanno tutti, l'azienda mi sfrutta). I modelli psicologici suggeriscono che in situazioni di conflitto d'interessi l'essere umano si trovi di fronte a due motivazioni in competizione: il guadagno derivante da un comportamento improprio e il mantenimento di una concezione positiva di sé (Mazar *et al.*, 2008). Come teorizzato da Tsang (2002), le azioni immorali sono dovute all'interazione tra *fattori situazionali che oscurano la rilevanza della morale* – a tal punto da non consentire all'individuo di riconoscere la presenza di un atto corruttivo, quindi di non avvertire alcun costo morale – e *processi psicologici di razionalizzazione morale*. Ci sono poi persone predisposte a tenere comportamenti devianti (es. perché affetti da psicopatia), in quanto non avvertono nessun costo morale nei loro comportamenti (Murphy e Dacin, 2011).

– *Ogni individuo è spinto naturalmente a dimostrare lealtà verso il soggetto che identifica come autorità* (Milgram, 1974), indipendentemente dal fatto che ciò sia conveniente in base a un'analisi costi-benefici. L'obbedienza all'autorità è cruciale nelle aziende, poiché rappresenta il fondamento del rapporto tra deleganti e delegati. Quando i deleganti sono portatori di interessi legittimi, i subordinati hanno un obbligo non solo giuridico, ma anche morale, di obbedire. Gli scandali societari degli ultimi anni hanno evidenziato come alcuni agenti siano stati complici di frodi orchestrate da chi deteneva il potere di controllo, obbedendo – sulla base di un rapporto fiduciario e di un dovere di lealtà – a ordini che, in contrasto con l'interesse aziendale, hanno portato a operazioni dannose per l'impresa e/o i suoi stakeholder (Morck, 2008). La razionalizzazione morale gioca un ruolo centrale nel giustificare tali scelte, anche in persone oneste, portandole talvolta a compiere atti immorali o atroci, come appunto il crimine di obbedienza (Kelman e Hamilton, 1989).

dotazione originaria, ma un'abitudine (*hexis*) che si costruisce nel tempo attraverso scelte ripetute, e ha senso costruirla proprio perché non è garantita.

5.5 Filosofia/Etica

– *L'essere umano sente il bisogno di percepire le proprie azioni allineate ai propri standard morali*, ossia ad essere coerente con sé stesso. Le persone imparano il valore dei principi morali nel corso della loro esistenza, dando vita al bisogno di sentirsi "brave persone". Quando accade qualcosa che va contro la propria moralità, essi provano un senso di disagio (Aronson, 1969; Festinger, 1957). Quanto più forti sono le motivazioni che spingono a entrare in conflitto con i propri valori (es. incentivi economici, mantenimento del posto di lavoro), tanto più l'individuo sarà incline a razionalizzare un comportamento immorale per ridurre tale disagio. Il disimpegno morale (Bandura, 2016/2017), la dissonanza cognitiva (Harmon-Jones e Mills, 2019) e l'auto-affermazione (Steele, 1988) sono i vari meccanismi psicologici che l'individuo può utilizzare per giustificare le proprie azioni e ridurre la percezione di immoralità. Tuttavia, allinearsi con i propri standard morali può portare l'individuo a entrare in conflitto con gli interessi del principale, come quando un manager intende investire in sostenibilità ponendosi contro l'interesse legittimo dell'azionista a incrementare il dividendo.

– *L'essere umano può presentare diversi gradi di sviluppo morale*. Sanderse (2015) evidenzia quattro stadi connessi allo sviluppo morale: *indifferenza morale,* "*mancanza di autocontrollo*" o "*incontinenza*", "*autocontrollo*" o "*continenza*", "*piena virtù*" o "*eccellenza morale*". Il modello dell'*homo oeconomicus* si fonda sull'indifferenza morale, ma l'essere umano può raggiungere anche l'eccellenza morale quando sente fortemente il bisogno di prendersi cura del prossimo. Anche l'eccellenza morale, tuttavia, può generare conflitti di interesse: la cura del prossimo, se esercitata impiegando risorse aziendali al di fuori del mandato ricevuto, si risolve in un vantaggio per singoli soggetti a scapito dell'azienda.

La tradizione aristotelica, cui lo stesso modello di Sanderse (2015) si richiama, offre peraltro un criterio per distinguere la cura legittima da quella deviante. Aristotele (*Etica Nicomachea*, IX, 8) distingue due forme di amore di sé (*philautia*): quella volgare, propria di chi cerca di accaparrarsi ricchezze, onori e piaceri più degli altri, e quella del virtuoso, che vuole per sé il bene più alto e, proprio per questo, giova anche agli altri. Analogamente, Tommaso d'Aquino (*S.Th.*, II-II, q. 26) parla di un *ordo amoris*, ossia di un ordine nella carità, per cui non ogni forma di amore verso gli altri è, per ciò solo, ben ordinata. In questa prospettiva, l'*HI* eticamente maturo non coincide con l'altruista contrapposto all'egoista, ma con la persona il cui interesse particolare è ordinato all'interesse primario dell'azienda (§ 4).

– *L'essere umano non agisce sempre razionalmente, in quanto diversi processi psicologici possono indurlo a deviare (anche contro il proprio interesse, la c.d. stupidità umana), mantenendo intatta la sua moralità, attraverso giustificazioni etiche per aver danneggiato (o non favorito) l'interesse dell'azienda* (Di Carlo, 2021; Granitz e Loewy, 2007). Tali giustificazioni spesso dipendono dalla mancanza di informazioni su cosa sia corretto fare o dalla percezione di non avere risorse adeguate a perseguire gli obiettivi aziendali.

– *L'essere umano può essere guidato da diversi principi etici* (es. utilitaristico, deontologico, rawlsiano, situazionale), ed è quindi necessario trovare soluzioni che

conducano allo stesso risultato, pur giustificando in modo eticamente diverso il fatto di aver danneggiato (o non favorito) l'interesse del principale (Jones *et al.*, 2007). Mentre per alcuni il limite della libertà è il non danneggiare gli altri, per altri arriva fino al prendersi cura degli altri. Tuttavia, il prendersi cura del prossimo non deve entrare in conflitto con l'interesse dell'azienda. Di conseguenza, mentre per alcuni è sufficiente conoscere la regola da seguire (es. non accettare doni dai fornitori), altri vogliono sapere il motivo della regola, ossia quale beneficio ne trae l'azienda, e altri ancora desiderano conoscere gli incentivi per il rispetto della regola o le sanzioni in caso di violazione.

6. Discussione e considerazioni conclusive

L'analisi condotta nei paragrafi precedenti consente di rispondere alla domanda di ricerca con una conclusione che è, al tempo stesso, incoraggiante e cauta. Il passaggio dall'*homo oeconomicus* all'*HI* non è né una soluzione né un problema in sé, bensì è una scelta di governance che, se non accompagnata da strumenti adeguati, può produrre effetti opposti a quelli desiderati.

La Tabella n. 1 restituisce con chiarezza questa ambivalenza strutturale. Ciascuno dei 17 tratti finora esaminati può generare simultaneamente un beneficio e un rischio per l'azienda, ovvero lo stesso tratto che alimenta innovazione, fiducia e senso di appartenenza può, in assenza di presidi istituzionali, diventare fonte di razionalizzazione morale, favoritismo, conflitti di interesse o deviazione dal mandato ricevuto. L'*HI* non è semplicemente "migliore" dell'*homo oeconomicus*, è più ricco, ma anche più difficile da governare per orientarlo verso il fine aziendale.

L'analisi svolta suggerisce che i tratti dell'*HI* non producono effetti organizzativi in modo diretto, ma attraverso specifici meccanismi psicologici e sociali il cui impatto dipende dalle condizioni di governance entro cui essi operano. Lo stesso tratto umano può pertanto generare esiti opposti. Ne consegue che il passaggio dall'*homo oeconomicus* all'*HI* richiede un framework di governance capace non solo di valorizzare la complessità umana, ma anche di orientarla e contenerla. I benefici e i rischi identificati non derivano dunque dai tratti antropologici in sé, bensì dall'interazione tra: caratteristiche dell'agente; meccanismi cognitivi, morali e relazionali attivati; strutture di incentivo, controllo e accountability presenti nell'organizzazione. In questa prospettiva, la governance aziendale assume il ruolo di moderatrice fondamentale nel trasformare la ricchezza motivazionale dell'*HI* in valore organizzativo anziché in fonte di fragilità sistemica.

Assumono quindi particolare rilievo i modelli di governance capaci di distinguere tra finalità sociali legittime dei vari portatori di interessi e deviazioni dal mandato aziendale, ovvero di separare gli interessi e le motivazioni delle persone da quelli dell'azienda (tra gli altri, Di Carlo, 2026a; 2026b).

Tabella n. 1 - Tratti dell'*homo integralis* (*HI*): benefici e rischi per l'azienda

Disciplina	Tratti dell'*homo integralis*	Benefici per l'azienda	Rischi per l'azienda
Neuroscienze	Orientamento alla felicità e al piacere immediato	Ambienti di lavoro che aumentano produttività e fidelizzazione	Gratificazione a breve che supera il rispetto di regole e legge
	Illusione di superiorità	Spinta motivazionale e ambizione	Richieste di compensi sproporzionati al contributo dato
Psicologia / Economia comportamentale	Preferenza per il presente (procrastinazione)	Energia nel breve periodo	Oscuramento delle conseguenze future delle proprie azioni
	Bisogni illimitati (materiali e immateriali)	Motore di innovazione e crescita sostenibile	Conflitti di interesse; pretese oltre le risorse disponibili
	Soggettività del concetto di felicità	Personalizzazione delle leve motivazionali	Divergenza tra obiettivi personali e obiettivi aziendali
	Uso di euristiche cognitive	Decisioni rapide in contesti di alta pressione	Valutazione morale inadeguata delle conseguenze
	Norma di reciprocità	Lealtà e impegno organizzativo	Favoritismi che generano conflitti di interesse
Sociologia/ Antropologia	Socialità e socievolezza	Team innovativi, condivisione della conoscenza	Relazioni che amplificano i conflitti di interesse
	Appartenenza a ingroup / outgroup	Coesione e identità organizzativa	Mentalità "noi vs loro"; favoritismi; rischio di collusione
	Ricchezza di risorse creative	Innovazione, adattamento, sviluppo di opportunità	Condivisione di conoscenza al di fuori dei limiti legittimi
	Vulnerabilità a pressioni e tentazioni	Risposta proattiva alle sfide esterne	Deviazioni etiche e legali; comportamenti opportunistici
Criminologia	Persone oneste che possono diventare disoneste	Contesto etico che riduce il rischio di frode	Razionalizzazione morale di comportamenti fraudolenti
	Obbedienza all'autorità	Disciplina organizzativa e coerenza esecutiva	"Crimine di obbedienza"; complicità in frodi orchestrate
Filosofia/ Etica	Bisogno di coerenza morale	Comportamento integro; resistenza alla corruzione	Conflitto tra valori personali e obiettivi del principale
	Diversi stadi di sviluppo morale	Possibilità di crescita etica nelle organizzazioni	Cura del prossimo non ordinata all'interesse aziendale, a danno dell'economicità
	Irrazionalità con intento morale	Resistenza a derive esclusivamente utilitaristiche	Giustificazioni etiche per comportamenti dannosi per l'azienda
	Pluralità di principi etici di riferimento	Legittimazione di approcci diversificati alla governance	Incoerenza nelle decisioni; difficoltà di definire regole universali

Fonte: ns. elaborazione

L'interesse dell'azienda alla continuità e allo sviluppo definisce una soglia che può essere derogata solo in circostanze particolari. Oltre tale limite, la cura che l'*HI* ha di sé stesso e del prossimo, che comprometta le condizioni minime di redditività, solvibilità e liquidità aziendali, cessa di essere legittima, indipendentemente dalle sue buone intenzioni. Tali modelli di governance non escludono la pluralità motivazionale, i *bias* cognitivi o i processi di razionalizzazione morale propri dell'*HI*, ma ne delimitano l'esercizio entro confini economici, giuridici ed etici che appunto esprimono l'interesse primario aziendale.

Infatti, a fronte dei rischi strutturali identificati nel § 4 e di quelli specifici emersi dall'analisi dei tratti nel § 5, l'adozione di un modello antropologico più completo offre all'azienda benefici concreti e documentati. In primo luogo, riconoscere la pluralità motivazionale delle persone consente di disegnare sistemi di incentivo più efficaci, non limitati alla sola componente economica: i beni estrinseci immateriali (apprezzamento, ascolto, feedback), i beni intrinseci (soddisfazione per il lavoro svolto) e i beni trascendenti (contribuire al bene degli altri) possono aumentare l'engagement e ridurre i costi di agenzia in misura non trascurabile (Argandoña, 2009). In secondo luogo, le virtù tipiche dell'*HI* — autocontrollo, reciprocità, sensibilità morale — costituiscono un presidio informale contro la corruzione e i comportamenti opportunistici, riducendo la necessità di controlli costosi e aumentando la fiducia tra stakeholder interni ed esterni (Di Carlo, 2020). In terzo luogo, la socialità e la creatività proprie dell'*HI* alimentano l'innovazione, la condivisione della conoscenza e la capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali (Hargadon e Bechky, 2006; Murphy, 1958). Infine, riconoscere la vulnerabilità umana alle pressioni e alle tentazioni spinge le organizzazioni a progettare strutture di governance più robuste, trasparenti e resilienti, capaci di ridurre il rischio sistemico prima che si manifesti (Kaptein, 2017).

L'analisi condotta mostra che le due teorie che si contendono il campo della governance aziendale, ossia la teoria degli shareholder e la teoria degli stakeholder, sembrano entrambe, a loro modo, prigioniere del proprio modello antropologico.

La teoria degli shareholder, nelle parole di Daily *et al.*, deve la sua popolarità a due fattori: «è una teoria molto semplice in cui le grandi aziende sono ridotte a due partecipanti, manager e azionisti, e gli interessi di ciascuno sono chiari e coerenti; la nozione di esseri umani come auto-interessati e generalmente non disposti a sacrificare gli interessi personali per favorire gli altri è antica e diffusa» (2003, p. 372). Tuttavia, questa semplicità è oggi il suo punto più vulnerabile, così come l'eccesso opposto lo è per la teoria degli stakeholder (§ 4).

A ben vedere, le due teorie condividono un presupposto comune, poiché entrambe assumono che l'asse antropologico rilevante sia quello che contrappone l'interesse per sé all'interesse per gli altri. La teoria degli shareholder poggia sull'egoismo da contenere attraverso incentivi e controlli; la teoria degli stakeholder, attraverso l'*homo reciprocans*, sull'altruismo da valorizzare. L'analisi condotta suggerisce invece che, per l'azienda, l'asse rilevante sia un altro, ossia quello che distingue l'interesse particolare ordinato all'interesse primario dell'azienda da quello che se ne discosta, indipendentemente dal fatto che esso sia rivolto a sé o ad altri (Di Carlo, 2026).

Il fenomeno della cosiddetta *great resignation* (le dimissioni di massa verificatesi all'indomani della pandemia) ha reso visibile, su scala sociale, la conseguenza più immediata di questa tensione irrisolta. Quando le organizzazioni separano gli aspetti economici della vita lavorativa dalle relazioni sociali e dal senso di scopo, le persone scelgono di andarsene (Ng e Stanton, 2023). Questo segnale empirico suggerisce che il problema non è più solo teorico: le organizzazioni che non sapranno incorporare la complessità umana nei propri modelli di governance rischiano di perdere la risorsa più difficile da sostituire.

L'analisi dei tratti dell'*HI* mostra che la libertà individuale è, al tempo stesso, la condizione necessaria per lo sviluppo integrale dell'essere umano e la fonte principale dei rischi aziendali esaminati. La dignità umana è intrinseca e non può essere subordinata all'economicità; ma la libertà che non riconosce limiti può, paradossalmente, condurre all'autodistruzione individuale e organizzativa. In effetti, come rilevato nel § 5, alcuni meccanismi psicologici possono portare l'essere umano, in assenza di virtù come l'autocontrollo, a perseguire il proprio interesse (anche quando altruistico) senza percepirne le conseguenze sugli altri, su sé stesso e sull'azienda.

In questo contesto, l'intelligenza artificiale può rappresentare uno strumento utile per aiutare l'essere umano a prendere decisioni meno condizionate da *bias* cognitivi e da preferenze per il piacere immediato (Parkes e Wellman, 2015). Tuttavia, la delega decisionale all'AI pone a sua volta rischi di dipendenza morale e di deresponsabilizzazione che non possono essere ignorati. Il rischio opposto è quello di un intervento correttivo statale che, sostituendosi alle scelte individuali, annulli la capacità degli esseri umani di individuare e perseguire il proprio scopo di vita, come avviene nelle economie pianificate, dove lo Stato assume un ruolo paternalistico (Friedman, 1962). Mercato e pianificazione statale sembrano dunque portare, per eccessi opposti, allo stesso risultato: la limitazione della libertà.

Ne consegue che il superamento dell'*homo oeconomicus*, per accogliere la complessità dell'*HI* e promuoverne lo sviluppo integrale, richiede non l'eliminazione dei vincoli, ma la loro ridefinizione, ovvero la ricerca dei limiti oltre i quali la cura di sé o degli altri diventa insostenibile per l'azienda. In effetti, l'*HI* può sia favorire che ostacolare l'interesse aziendale, creando talvolta più conflitti tra agenti e principali rispetto all'*homo oeconomicus*. In definitiva, l'essere umano che tende verso uno sviluppo integrale (materiale, morale, sociale e spirituale) può adottare comportamenti devianti rispetto a ciò che è giusto per l'azienda non solo per massimizzare la propria utilità, ma anche per fare il bene del prossimo, instaurando relazioni basate sulla reciprocità o sulla gratuità.

Gli studi futuri potrebbero svilupparsi lungo tre filoni. Il primo riguarda le condizioni di armonizzazione tra libertà individuale e responsabilità collettiva: ricerche longitudinali su aziende con diversa struttura proprietaria potrebbero indagare quali forme e quali destinatari dell'altruismo organizzativo risultino compatibili con la sopravvivenza dell'impresa. Il secondo riguarda il ridisegno organizzativo e la leadership etica: survey e analisi multi-livello potrebbero verificare se sistemi di incentivo ibridi, che affiancano premi economici a riconoscimenti immateriali, migliorino la performance riducendo i comportamenti devianti, e in che

modo differenti meccanismi di governance moderino la relazione tra tratti antropologici e risultati organizzativi. Il terzo riguarda l'intelligenza artificiale come correttivo dell'irrazionalità umana: ricerche sperimentali potrebbero testare se sistemi di supporto decisionale riducano i *bias* documentati in questo scritto senza produrre effetti di delega morale.

Il presente contributo presenta alcuni limiti. In primo luogo, l'analisi ha carattere teorico-concettuale: i benefici e i rischi riportati nella Tabella n. 1 sono fondati sulla letteratura, ma non sono stati sottoposti a verifica empirica, e i 17 tratti dell'*HI* sono stati selezionati in base alla loro rilevanza aziendale, senza pretesa di esaustività. In secondo luogo, i tratti sono descritti a livello individuale, senza approfondire i meccanismi attraverso cui si aggregano in dinamiche organizzative. In terzo luogo, l'analisi non distingue tra contesti organizzativi differenti per struttura proprietaria, settore, dimensione o area culturale. Infine, resta aperto il problema metodologico della definizione di indicatori operativi e misurabili per il confine tra socialità sostenibile e deviazione dal mandato istituzionale, che limita al momento la traducibilità empirica del framework proposto.

Bibliografia

Abatecola, G. (2014). Untangling self-reinforcing processes in managerial decision making. Co-evolving heuristics? *Management Decision*, *52*(2), 934–949.

Alexander, R., Aragón, O. R., Bookwala, J., Cherbuin, N., Gatt, J. M., Kahrilas, I. J., … Styliadis, C. (2021). The neuroscience of positive emotions and affect: Implications for cultivating happiness and wellbeing. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *121*, 220–249.

Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, *17*(9–10), 1093–1102.

Argandoña, A. (2009). *The common good of the company and the theory of organization* (Working Paper n. 777). IESE Business School.

Argandoña, A. (2015). The common good, stakeholder theory and the theory of the firm. In M. Schlag, J. A. Mercado & J. E. Miller (Eds.), *The challenge of charity: Freedom and charity working together* (pp. 195–216). Edusc.

Aristotele (1999). *Etica Nicomachea* (C. Natali, Trad. e cura). Laterza.

Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A., & Thoene, U. (2018). Virtuousness and the common good as a conceptual framework for harmonizing the goals of the individual, organizations, and the economy. *Journal of Business Ethics*, *147*(1), 143–163.

Aronson, E. (1969). The theory of cognitive dissonance: A current perspective. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4, pp. 1–34). Academic Press.

Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 1–52.

Babcock, L., Loewenstein, G., Issacharoff, S., & Camerer, C. (1995). Biased judgments of fairness in bargaining. *The American Economic Review*, *85*(5), 1337–1343.

Bandura, A. (2017). *Disimpegno morale: Come facciamo del male continuando a vivere bene*. Edizioni Centro Studi Erickson. (Opera originale pubblicata nel 2016)

Bar-Hillel, M., & Budescu, D. (1995). The elusive wishful thinking effect. *Thinking & Reasoning*, *1*(1), 71–103.

Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An overview. In D. P. Redlawsk (Ed.), *Oxford encyclopedia of political decision making*. Oxford University Press.

Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, *8*, 85–104.

Becchetti, L. (2009). *Oltre l'homo oeconomicus: Felicità, responsabilità, economia delle relazioni*. Città Nuova.

Becchetti, L., Bruni, L., & Zamagni, S. (2019). *Economia civile e sviluppo sostenibile: Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*. Ecra.

Bentham, J. (1970). *An introduction to the principles of morals and legislation* (J. H. Burns & H. L. A. Hart, Eds.). Athlone Press. (Opera originale pubblicata nel 1789)

Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(4), 447–456.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, *35*(1), 107–125.

Bruni, L., & Zamagni, S. (2008). Civil economy. Efficiency, equity, public happiness. *Society and Business Review*, *3*(3), 258–259.

Budini, S. (2024). The humanistic foundation to sustainability. *Humanistic Management Journal*, 1–9.

Cafferata, R. (2014). *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Il Mulino.

Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa & L. Siu (Eds.), *Do economists make markets? On the performativity of economics* (pp. 311–357). Princeton University Press.

Camerer, C. F., & Fehr, E. (2006). When does "economic man" dominate social behavior? *Science*, *311*(5757), 47–52.

Capaldo, P. (2013). *L'azienda. Centro di produzione*. Giuffrè.

Caselli, L. (2005). La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato. *Sinergie*, *67*, 45–33.

Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. In D. A. Moore, D. M. Cain, G. Loewenstein & M. H. Bazerman (Eds.), *Conflicts of interest* (pp. 74–95). Cambridge University Press.

Coda, V. (2022). Governare l'incertezza. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, *1*, 1–5.

Cressey, D. R. (1973). *Other people's money*. Patterson Smith.

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, *28*(3), 371–382.

Di Carlo, E. (2020). *Il conflitto di interessi nelle aziende. Linee guida per imprese, amministrazioni pubbliche e non-profit*. Giappichelli.

Di Carlo E. (2021), Le giustificazioni etiche di chi si pone contro (o non favorisce) il bene dell'azienda, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1-4, 3-22.

Di Carlo, E. (2025). A quali condizioni ripensare le idee di *homo oeconomicus*, libertà e felicità per superare le criticità del capitalismo neoliberista e della teoria degli shareholder. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, *1*, 1–30.

Di Carlo E. (2026a), Distinguere l'interesse particolare dell'azienda dal suo interesse primario per risolvere i dilemmi etici tra profitto e sostenibilità, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 1,2,3,4, 30-54.

Di Carlo E. (2026b), The dual-interest (particular and primary) of the purposeful firm: reconciling corporate purpose with governance discipline, paper presentato all'86° Annual Meeting dell'Academy of Management, 2026, Filadelfia.

Diener, E., & Seligman, M. E. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, *5*(1), 1–31.

Dijksterhuis, A. (2005). Why we are social animals: The high road to imitation as social glue. In S. Hurley & N. Chater (Eds.), *Perspectives on imitation: From neuroscience to social science* (Vol. 2, pp. 207–220). MIT Press.

Edelman, S. (2008). *Computing the mind: How the mind really works*. Oxford University Press.

Fehr, E., & Gächter, S. (1998). Reciprocity and economics: The economic implications of *homo reciprocans*. *European Economic Review*, *42*(3–5), 845–859.

Feldman, Y., & Halali, E. (2019). Regulating "good" people in subtle conflicts of interest situations. *Journal of Business Ethics*, *154*(1), 65–83.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970, 13 settembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 33, 122–126.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, *4*(1), 75–91.

Gigerenzer, G. (2021). Embodied heuristics. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1–12.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161–178.

Granitz, N., & Loewy, D. (2007). Applying ethical theories: Interpreting and responding to student plagiarism. *Journal of Business Ethics*, *72*, 293–306.

Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science*, *17*(4), 484–500.

Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. In E. Harmon-Jones (Ed.), *Cognitive dissonance: Reexamining a pivotal theory in psychology* (2nd ed., pp. 3–24). American Psychological Association.

Harris, J., & Bromiley, P. (2007). Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. *Organization Science*, *18*(3), 350–367.
Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, *56*(3), 313–322.
Hogg, M., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.
Hume, D. (2000). *A treatise of human nature* (D. F. Norton & M. J. Norton, Eds.). Oxford University Press. (Opera originale pubblicata nel 1740)
Jensen, M. C. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, *7*(3), 297–317.
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305–360.
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, *7*(2), 4–19.
Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, *32*(1), 137–155.
Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, *144*(2), 343–361.
Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. Yale University Press.
Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination in different life-domains: Is procrastination domain specific? *Current Psychology*, *32*, 175–185.
Kringelbach, M. L., & Berridge, K. C. (2010). The functional neuroanatomy of pleasure and happiness. *Discovery Medicine*, *9*(49), 579.
Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, *45*(6), 633–644.
Melé, D. (2012). The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, *106*(1), 89–101.
Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, *1*(1), 33–55.
Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, *8*(2), 193–210.
Messick, D. M., & Bazerman, M. H. (1996). Ethics for the 21st century: A decision making approach. *Sloan Management Review*, *37*, 421–441.
Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1979). Fairness and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*, *15*(4), 418–434.
Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. Harper & Row.
Moore, D. A., & Loewenstein, G. (2004). Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, *17*, 189–202.
Morck, R. (2008). Behavioral finance in corporate governance: Economics and ethics of the devil's advocate. *Journal of Management and Governance*, *12*(2), 179–200.
Murphy, G. (1958). *Human potentialities*. Basic Books.

Murphy, P. R., & Dacin, M. T. (2011). Psychological pathways to fraud: Understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, *101*(4), 601–618.
Ng, E., & Stanton, P. (2023). The great resignation: Managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, *52*(2), 401–407.
Onida, P. (1971). *Economia d'azienda*. UTET.
Parkes, D. C., & Wellman, M. P. (2015). Economic reasoning and artificial intelligence. *Science*, *349*(6245), 267–272.
Resnik, D. B. (1998). Conflicts of interest in science. *Perspectives on Science*, *6*(4), 381–408.
Sanderse, W. (2015). An Aristotelian model of moral development. *Journal of Philosophy of Education*, *49*(3), 382–398.
Sassenberg, K., Ellemers, N., & Scheepers, D. (2012). The attraction of social power: The influence of construing power as opportunity versus responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, *48*(2), 550–555.
Schneider, N. (2010). Awareness and management of conflicts of interest. *Journal of Public Health*, *18*(6), 597–600.
Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
Seo, D., Patrick, C. J., & Kennealy, P. J. (2008). Role of serotonin and dopamine system interactions in the neurobiology of impulsive aggression and its comorbidity with other clinical disorders. *Aggression and Violent Behavior*, *13*(5), 383–395.
Seo, M. G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, *29*(3), 423–439.
Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (R. H. Campbell & A. S. Skinner, Eds., 1976). Clarendon Press.
Smith, A. (2024). *La teoria dei sentimenti morali*. Mimesis. (Opera originale pubblicata nel 1759)
Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 261–302). Academic Press.
Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, *13*, 65–93.
Tangney, J. P., Boone, A. L., & Baumeister, R. F. (2018). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. In *Self-regulation and self-control* (pp. 173–212). Routledge.
Tommaso d'Aquino (1265–1274). *Summa Theologiae*, II-II, q. 26 («De ordine caritatis»).
Tsang, J. A. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behavior. *Review of General Psychology*, *6*(1), 25–50.
Weinstein, D. (1998). *Equal freedom and utility: Herbert Spencer's liberal utilitarianism* (Vol. 49). Cambridge University Press.
Yamada, M., Uddin, L. Q., Takahashi, H., Kimura, Y., Takahata, K., Kousa, R., Ikoma, Y., Eguchi, Y., Takano, H., Ito, H., Higuchi, M., & Suhara, T. (2013). Superiority illusion

arises from resting-state brain networks modulated by dopamine. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *110*(11), 4363–4367.
Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune* (Vol. 3). Città Nuova.

Sitografia

Il Sole 24 Ore (2023, 19 settembre). *La nuova economia che vogliamo (e che sta crescendo e diffondendosi) e la salvezza della nostra civiltà*. Manifesto degli economisti.
Zamagni, S. (2023). *La cura del capitale umano*. Politica Insieme. https://www.politicainsieme.com/la-cura-del-capitale-umano-di-stefano-zamagni/