



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di Laurea Magistrale in Direzione e Consulenza d’Impresa

L’UTILIZZO DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL
PROJECT MANAGEMENT

Relatore:

Prof. Massimo Pilati

Tesi di:

Silvia Cereoli

Matr. 196435

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

<u>Abstract.....</u>	<u>1</u>
<u>Introduzione</u>	<u>2</u>
<u>Capitolo 1 – L’impiego dell’Intelligenza Artificiale nella gestione dei progetti</u>	<u>4</u>
<u>1.1 L’Intelligenza Artificiale</u>	<u>4</u>
1.1.1 <i>Definizione di Intelligenza Artificiale</i>	<i>4</i>
1.1.2 <i>Intelligenza Artificiale forte e debole</i>	<i>5</i>
1.1.3 <i>Machine learning</i>	<i>6</i>
1.1.4 <i>Tecniche di apprendimento</i>	<i>7</i>
1.1.5 <i>Deep Learning</i>	<i>7</i>
1.1.6 <i>Generative AI.....</i>	<i>8</i>
<u>1.2 Il Project Management</u>	<u>9</u>
1.2.1 <i>Definizione di Project Management</i>	<i>9</i>
1.2.2 <i>Il ciclo di vita di un progetto</i>	<i>10</i>
1.2.3 <i>La fase di avvio.....</i>	<i>11</i>
1.2.4 <i>La fase di pianificazione.....</i>	<i>12</i>
1.2.5 <i>La fase di esecuzione</i>	<i>12</i>
1.2.6 <i>La fase di controllo.....</i>	<i>13</i>
1.2.7 <i>La fase di chiusura</i>	<i>13</i>
1.2.8 <i>Gli strumenti.....</i>	<i>14</i>
1.2.9 <i>La Work Breakdown Structure.....</i>	<i>14</i>
1.2.10 <i>La Matrice di assegnazione delle responsabilità</i>	<i>15</i>
1.2.11 <i>La gestione dei costi e delle risorse</i>	<i>16</i>
1.2.12 <i>La gestione dei tempi tramite il diagramma di Gantt</i>	<i>17</i>
1.2.13 <i>La gestione dei rischi</i>	<i>19</i>
1.2.14 <i>Il piano di qualità</i>	<i>19</i>
1.2.15 <i>Il triangolo del Project Management</i>	<i>20</i>
<u>1.3 L’Intelligenza Artificiale nella gestione dei progetti.....</u>	<u>21</u>
1.3.1 <i>Inquadramento generale</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>Implicazioni manageriali e decisionali</i>	<i>22</i>
1.3.3 <i>Ambiti del Project Management maggiormente interessati dall’IA</i>	<i>23</i>

1.3.4	<i>Livelli di utilizzo dell'IA nei progetti</i>	24
1.3.5	<i>Benefici e criticità nell'impiego dell'IA</i>	25
1.4	Strumenti di Intelligenza Artificiale per il Project Management	27
1.4.1	<i>I tool di IA per la gestione dei progetti</i>	27
1.4.2	<i>Funzionalità principali</i>	28
1.4.3	<i>Esempi di piattaforme con funzionalità IA applicabili al Project Management</i>	29
1.4.4	<i>Criteri di scelta del tool IA nell'ambito aziendale</i>	30
Capitolo 2 – I cambiamenti nel ruolo del Project Manager e dei componenti del team		32
2.1	Il Project Manager tradizionale	32
2.1.1	<i>Le funzioni e le mansioni del Project Manager</i>	32
2.1.2	<i>Le competenze tecniche</i>	34
2.1.3	<i>Le competenze manageriali</i>	35
2.2	Il Project Manager nell'era dell'IA: l'evoluzione del ruolo	36
2.2.1	<i>L'evoluzione del Project Manager</i>	36
2.2.2	<i>Dal coordinamento operativo al governo delle decisioni</i>	37
2.2.3	<i>Nuove responsabilità: governare l'uso dell'IA nel progetto</i>	38
2.2.4	<i>Il Project Manager come facilitatore del cambiamento tecnologico</i>	39
2.2.5	<i>Dalla competenza strumentale alla competenza critica</i>	40
2.2.6	<i>Un ruolo più strategico, ma con nuove responsabilità</i>	41
2.3	Impatto sul team di progetto	42
2.3.1	<i>Le competenze emergenti</i>	42
2.3.2	<i>Consapevolezza dell'IA e lettura dei dati</i>	43
2.3.3	<i>Regolare l'utilizzo dello strumento</i>	43
2.3.4	<i>La nascita di nuove figure professionali</i>	45
2.3.5	<i>Formazione e riqualificazione nel team</i>	47
2.3.6	<i>Nuovi criteri di scelta</i>	48
2.4	Luci e ombre	49
2.4.1	<i>Vantaggi e opportunità</i>	49
2.4.2	<i>Criticità e limiti</i>	50
2.4.3	<i>Impatto dell'IA sull'occupazione</i>	53

2.4.4 Etica, privacy e trasparenza	54
<u>Capitolo 3 – Le soft skills per il Project Management.....</u>	59
<u>3.1 Le soft skills nel Project Management.....</u>	59
3.1.1 Definizione di soft skills	59
3.1.2 Differenza tra hard skills e soft skills	60
3.1.3 La centralità delle soft skills nella gestione dei progetti.....	61
3.1.4 L'evoluzione delle competenze nell'era dell'Intelligenza Artificiale	62
<u>3.2 Le principali competenze trasversali e relazionali del Project Manager.....</u>	64
3.2.1 Leadership e capacità di influenzare	64
3.2.2 Comunicazione efficace e ascolto attivo	65
3.2.3 Empatia e intelligenza emotiva	66
3.2.4 Adattabilità, flessibilità e gestione dello stress	67
3.2.5 Gestione, coordinamento e motivazione del team	68
3.2.6 Pensiero critico e capacità decisionale.....	69
3.2.7 Negoziazione e gestione dei conflitti	70
3.2.8 Problem solving e creatività.....	70
<u>3.3 Le soft skills nei diversi momenti del ciclo di vita del progetto</u>	72
3.3.1 Avvio del progetto: visione, coinvolgimento degli stakeholder e costruzione della fiducia	72
3.3.2 Pianificazione: comunicazione, coordinamento e condivisione degli obiettivi	73
3.3.3 Esecuzione: leadership, motivazione e gestione delle dinamiche di gruppo	73
3.3.4 Monitoraggio e controllo: pensiero critico, feedback e gestione delle criticità	74
3.3.5 Chiusura del progetto: valutazione, apprendimento e valorizzazione del contributo del team.....	75
<u>3.4 Soft skills, Intelligenza Artificiale e nuove sfide per il Project Management.....</u>	76
3.4.1 L'automazione delle attività tecniche e la centralità delle competenze umane	76
3.4.2 La collaborazione tra Project Manager, team e strumenti di IA.....	77
3.4.3 Rischi relazionali e organizzativi: disallineamento, resistenze e perdita di coinvolgimento	78
3.4.4 Il valore delle soft skills per un uso consapevole ed etico dell'IA nei progetti .	79
<u>3.5 Lo sviluppo delle soft skills nelle organizzazioni</u>	80
3.5.1 Formazione, coaching e apprendimento continuo	80

3.5.2 <i>Cultura organizzativa e valorizzazione delle competenze trasversali</i>	81
3.5.3 <i>Soft skills e performance di progetto</i>	82
3.5.4 <i>Prospettive future per il Project Manager</i>	83
3.6 Considerazioni conclusive	83
3.6.1 <i>Sintesi dei risultati del capitolo</i>	83
3.6.2 <i>Le soft skills come fattore strategico per il Project Management contemporaneo</i>	84
Conclusione	86
Bibliografia	87
Sitografia	91

Abstract

La tesi analizza l'impatto dell'Intelligenza Artificiale (IA) nel Project Management, concentrandosi non solo sulle sue applicazioni operative, ma soprattutto sulle trasformazioni che essa introduce nel ruolo del Project Manager, nelle dinamiche di team e nelle competenze richieste ai professionisti del settore.

Il primo capitolo inquadra l'impiego dell'IA nella gestione dei progetti, evidenziandone i principali ambiti di applicazione e i benefici più rilevanti, quali l'automazione delle attività ripetitive, il supporto alla produzione e alla sintesi delle informazioni e l'aumento della rapidità ed efficienza operativa. Vengono inoltre analizzate le principali criticità legate all'utilizzo dell'IA, tra cui la qualità dei dati, l'affidabilità degli output, la necessità di validazione dei risultati e la responsabilità nei processi decisionali.

Il secondo capitolo approfondisce come l'adozione dell'IA modifichi le responsabilità e le modalità operative del Project Manager e dei membri del team di progetto, determinando uno spostamento del focus verso attività di coordinamento, supervisione e integrazione degli strumenti di IA nei processi di lavoro, nonché verso la gestione delle aspettative degli stakeholder.

Il terzo capitolo si concentra sul ruolo delle soft skills nel Project Management nell'era dell'IA. Competenze quali leadership, comunicazione, pensiero critico, negoziazione e gestione dei conflitti assumono un'importanza centrale, poiché l'IA può supportare l'efficienza operativa ma non sostituire la dimensione relazionale, né la capacità umana di guidare decisioni in contesti complessi e incerti. La tesi evidenzia infine la necessità di un'integrazione equilibrata tra competenze tecniche e competenze umane per un'adozione efficace, responsabile e consapevole dell'IA nella gestione dei progetti.

Introduzione

Negli ultimi anni l'Intelligenza Artificiale ha assunto un ruolo sempre più rilevante nei processi organizzativi e manageriali, incidendo in modo significativo anche sulla gestione dei progetti. La crescente disponibilità di dati, l'evoluzione degli algoritmi e la diffusione di strumenti digitali avanzati hanno reso possibile l'automazione di attività ripetitive, il supporto all'analisi delle informazioni e il miglioramento della capacità previsionale in contesti caratterizzati da complessità e incertezza. In questo scenario, il Project Management si presenta come un ambito particolarmente interessante di osservazione, poiché si fonda sull'equilibrio tra pianificazione, coordinamento, controllo, capacità decisionale e gestione delle relazioni tra soggetti diversi.

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nella gestione dei progetti non rappresenta soltanto un cambiamento tecnico o strumentale, ma implica una trasformazione più ampia che riguarda il ruolo del Project Manager, le modalità di lavoro del team e le competenze richieste per governare efficacemente il progetto. Se da un lato l'IA offre opportunità concrete in termini di rapidità, efficienza e supporto operativo, dall'altro solleva questioni importanti legate all'affidabilità degli output, alla qualità dei dati, alla trasparenza dei processi decisionali e alla necessità di mantenere un controllo umano consapevole sulle scelte più rilevanti. L'innovazione tecnologica, quindi, non elimina il contributo delle persone, ma ne modifica profondamente il contenuto e la rilevanza.

A partire da queste considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel Project Management, soffermandosi non solo sulle sue applicazioni operative, ma anche sulle trasformazioni che essa produce sul piano organizzativo e professionale. L'obiettivo è comprendere in che modo l'IA stia incidendo sulle attività di progetto, come stia ridefinendo responsabilità e funzioni del Project Manager e perché, proprio in un contesto sempre più tecnologico, le competenze umane e relazionali assumano un'importanza ancora maggiore. La riflessione si sviluppa dunque lungo una duplice direttrice: da un lato l'analisi dei vantaggi e dei limiti dell'adozione dell'IA nei progetti; dall'altro l'approfondimento del valore strategico delle soft skills nella gestione del lavoro per progetti.

Il lavoro è articolato in tre capitoli. Il primo capitolo inquadra i concetti fondamentali di Intelligenza Artificiale e di Project Management, per poi analizzare i principali ambiti di applicazione dell'IA nella gestione dei progetti, i livelli di utilizzo, i benefici, le criticità e alcuni strumenti oggi diffusi in ambito aziendale. Il secondo capitolo si concentra sui cambiamenti che interessano il ruolo del Project Manager e dei componenti del team, mettendo in evidenza il passaggio da una logica prevalentemente operativa a una più orientata alla supervisione, all'interpretazione e al governo delle decisioni. Il terzo capitolo approfondisce infine il tema delle soft skills, mostrando come competenze quali leadership, comunicazione, pensiero critico, negoziazione, empatia e problem solving costituiscano una componente essenziale del Project Management contemporaneo e diventino ancora più centrali nell'interazione con strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale.

Nel complesso, la tesi intende sostenere che il futuro del Project Management non dipenda esclusivamente dall'adozione di tecnologie sempre più avanzate, ma dalla capacità di integrarle in modo equilibrato, critico e responsabile all'interno dei processi di lavoro. In questa prospettiva, l'Intelligenza Artificiale può certamente rafforzare l'efficacia operativa

e informativa dei progetti, ma non può sostituire la dimensione umana della decisione, della relazione e della guida organizzativa, che continua a rappresentare un elemento decisivo per il successo del progetto.

Capitolo 1 – L’impiego dell’Intelligenza Artificiale nella gestione dei progetti

1.1 L’Intelligenza Artificiale

1.1.1 *Definizione di Intelligenza Artificiale*

L’Intelligenza Artificiale (IA) viene definita dal Parlamento Europeo come l’abilità di una macchina di mostrare delle capacità umane, quali il ragionamento, l’apprendimento, la pianificazione e la creatività. Essa permette ai sistemi di comprendere l’ambiente in cui sono collocati, relazionarsi con l’ambiente esterno e agire perseguendo un obiettivo specifico, risultando in grado di adattare il proprio comportamento.¹

Russell e Norvig propongono una tassonomia a quattro quadranti che definisce l’IA secondo due dimensioni (pensiero vs comportamento; fedeltà umana vs razionalità) e la descrivono come lo studio di agenti che percepiscono l’ambiente e agiscono. In ambito di Project Management ciò è rilevante perché l’IA non è solo automazione, ma può diventare un agente che formula raccomandazioni e influenza il corso del progetto secondo obiettivi impostati dal management.²

L’IA si qualifica come un campo dell’informatica basato sulla creazione di macchine intelligenti, capaci di svolgere attività che simulano una forma di intelligenza naturale o umana, con un certo grado di autonomia.³ Permette di creare un comportamento intelligente all’interno di sistemi artificiali.

In ottica manageriale, l’IA è un insieme di tecniche basate su dati, algoritmi e potenza di calcolo che consentono di riconoscere pattern e produrre output (previsioni, raccomandazioni, decisioni) con un certo grado di autonomia, migliorando le prestazioni con l’esperienza.

La differenza chiave rispetto all’automazione tradizionale è la capacità di apprendere: a parità di obiettivi, il sistema può adattare il proprio comportamento in base ai dati. In letteratura, questa capacità è spesso ricondotta a tre dimensioni: apprendimento, adattamento e autonomia (che però, nei contesti aziendali, deve rimanere sotto supervisione umana).

¹ Parlamento Europeo, *Che cos’è l’intelligenza artificiale e come viene usata*, <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata> (consultato il 20 febbraio 2026).

² Russell Stuart J., Norvig Peter, *Intelligenza artificiale: un approccio moderno*, vol. 1, Pearson Education Italia, Milano, 2010, pp. 2–4.

³ Google Cloud, *What is artificial intelligence (AI)?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

In chiave di governance, l'OECD definisce un "AI system" come un sistema basato su macchine che, per obiettivi definiti, produce output (ad esempio previsioni, raccomandazioni o decisioni) in grado di influenzare ambienti reali o virtuali. Per il Project Management questo implica un tema di responsabilità: l'output può orientare scelte su tempi, costi, risorse e rischi, ma la decisione e l'accountability restano in capo al Project Manager e all'organizzazione (human-in-the-loop).⁴

Le diverse tecniche di sviluppo dell'Intelligenza Artificiale sono tutte basate su dati, algoritmi e potenza di calcolo. Questi sistemi riescono ad apprendere e migliorare quando sono esposti a grandi quantità di dati, identificando certi modelli e certe relazioni che potrebbero non essere visibili agli umani: tutto ciò funge da base di formazione per le prestazioni del sistema.⁵

Tali caratteristiche rendono l'Intelligenza Artificiale particolarmente rilevante anche in ambito organizzativo e manageriale, dove la capacità di analizzare grandi quantità di dati e supportare i processi decisionali sta assumendo un ruolo sempre più centrale.

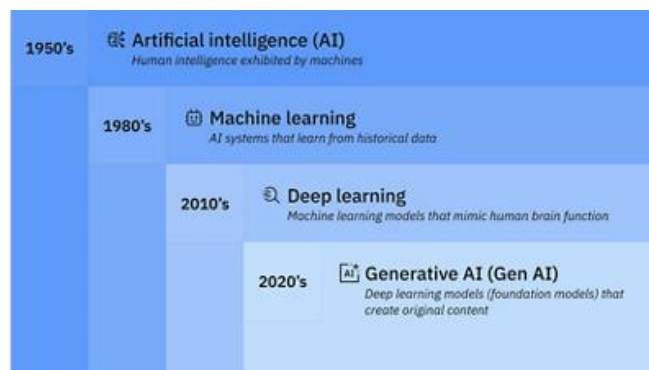


Figura 1: L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale.⁶

1.1.2 Intelligenza Artificiale forte e debole

La distinzione tra IA forte e debole è stata formalizzata dal filosofo John Searle nel 1980 nel suo saggio *Menti, cervelli e programmi*. Secondo Searle, l'IA debole è uno strumento utile per risolvere problemi specifici (come il calcolo del percorso critico in un progetto),

⁴ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, OECD, Paris, 2019.

⁵ Google Cloud, *What is artificial intelligence (AI)?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶ Immagine da: IBM, *Cos'è l'intelligenza artificiale (AI)?*, <https://www.ibm.com/it-it/think/topics/artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

mentre l'IA forte presuppone che la macchina sia effettivamente dotata di una mente cosciente, un'ipotesi che rimane ad oggi puramente teorica e contestata.⁷

Si effettua una separazione tra le due in base al fatto che vengano replicate solo alcune o tutte le funzionalità della mente umana. La forma debole si focalizza su alcuni compiti specifici, costituendo un mezzo per raggiungere un certo obiettivo. La forma forte, invece, intende raggiungere l'intelligenza generale e l'autocoscienza. Questa, detta anche Superintelligente, detiene delle capacità superiori all'essere umano, ma attualmente esiste solo in forma teorica.

Nella realtà aziendale e nella gestione dei progetti, vengono applicate le forme di Intelligenza Artificiale debole, progettate per offrire supporto ad attività specifiche, come la previsione dei tempi, la stima dei costi e l'ottimizzazione delle risorse.

1.1.3 *Machine learning*

Il Machine Learning (apprendimento automatico) è l'insieme di metodi con cui un sistema migliora le prestazioni su un compito grazie all'esperienza (dati), costruendo modelli che generalizzano e consentono stime, classificazioni e previsioni.^{8 9} Nel Project Management ciò abilita analisi predittive su durata, costi, rischi e performance, a supporto delle decisioni.

È una categoria di Intelligenza Artificiale nella quale i sistemi imparano dai dati, per identificare dei pattern nascosti ed effettuare delle previsioni, oppure per prendere delle decisioni, il tutto senza la necessità di una programmazione diretta ed esplicita.¹⁰

Le tecniche di Machine Learning risultano oggi particolarmente diffuse anche nei software di Project Management, dove vengono impiegate per migliorare l'accuratezza delle previsioni e supportare il monitoraggio delle performance di progetto.

⁷ Searle John R., *Menti, cervelli e programmi*, *Behavioral and Brain Sciences*, 3, n. 3, 1980, pp. 417–457.

⁸ Amazon Web Services (AWS), *The difference between machine learning and deep learning*, <https://aws.amazon.com/it/compare/the-difference-between-machine-learning-and-deep-learning/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹ Russell Stuart J., Norvig Peter, *Intelligenza artificiale: un approccio moderno*, vol. 1, Pearson Education Italia, Milano, 2010, p. 4.

¹⁰ Google Cloud, *What is artificial intelligence (AI)?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

1.1.4 Tecniche di apprendimento

La letteratura distingue comunemente tre macro-paradigmi: apprendimento supervisionato (con target noti), non supervisionato (ricerca di strutture latenti nei dati) e apprendimento per rinforzo (ottimizzazione di decisioni tramite feedback sotto forma di ricompense). Questa classificazione è utile perché chiarisce che l'apprendere non significa sempre prevedere un output etichettato, ma può anche consistere nello scoprire strutture o nel migliorare politiche decisionali nel tempo.¹¹

Vediamo, di seguito, una spiegazione inerente a queste modalità di apprendimento:

- Apprendimento supervisionato: tale approccio apprende da dati etichettati (input-output noti) per stimare o classificare nuovi casi;
- Apprendimento non supervisionato: è un modello che identifica strutture nei dati non etichettati (es. cluster, anomalie)¹²;
- Apprendimento per rinforzo: l'intelligenza impara attraverso la pratica, ottimizza decisioni tramite feedback (ricompense) in sequenze di azioni.¹³

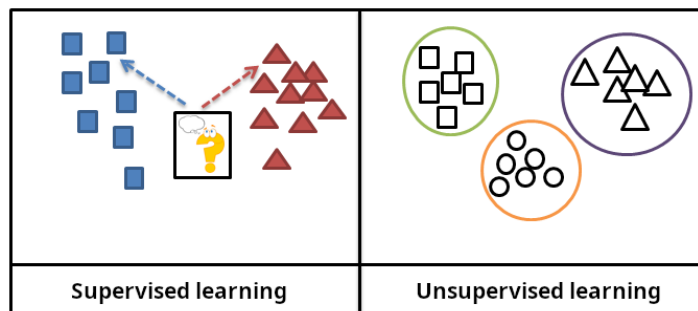


Figura 2: Apprendimento supervisionato vs non supervisionato.¹⁴

1.1.5 Deep Learning

Il Deep Learning è un sottocampo del Machine Learning che utilizza reti neurali profonde per apprendere rappresentazioni complesse dai dati. È particolarmente efficace quando

¹¹ Hastie Trevor, Tibshirani Robert, Friedman Jerome, *Gli elementi dell'apprendimento statistico. Data mining, inferenza e previsione*, Piccin-Nuova Libreria, 2025, p. 9.

¹² Google Cloud, *Deep learning vs machine learning*, <https://cloud.google.com/discover/deep-learning-vs-machine-learning> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³ Sistemihs, *Intelligenza Artificiale*, <https://www.sistemihs.it/intelligenza-artificiale/> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴ Immagine da: Wikipedia, *versione del 6 febbraio 2026 della voce Intelligenza artificiale*, Wikimedia Foundation, Inc., https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Intelligenza_artificiale&oldid=149259952 (consultato il 20 febbraio 2026).

sono disponibili grandi volumi di dati e quando i pattern sono difficili da modellare con approcci più semplici (es. testi e immagini).¹⁵

Nella gestione dei progetti complessi, tali modelli possono migliorare l'analisi di grandi volumi di informazioni e supportare decisioni più tempestive; al contempo aumentano l'esigenza di controlli su qualità dei dati e interpretabilità degli output.

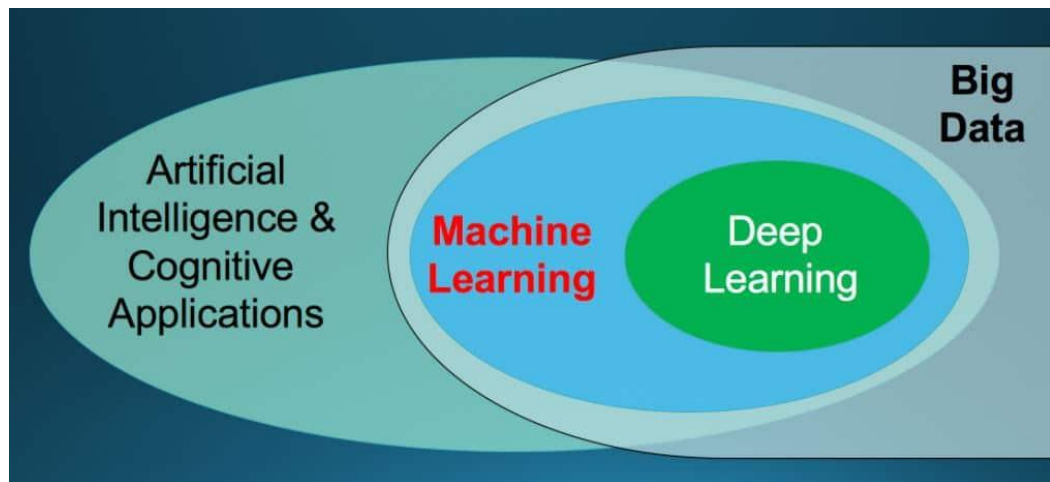


Figura 3: L'ecosistema computazionale tra intelligenza artificiale, deep learning, machine learning e big data.¹⁶

1.1.6 Generative AI

La Generative AI è progettata per generare contenuti (testo, immagini, audio, codice) a partire da pattern appresi durante l'addestramento: si differenzia dall'IA predittiva perché non si limita a classificare o stimare valori, ma produce nuovi artefatti informativi utili nei processi di lavoro.¹⁷

L'output finale viene generato grazie ad un prompt, ovvero l'input che definisce l'intero soggetto da generare: l'Intelligenza Artificiale è in grado di generare da sola il modello di creazione, utilizzando la logica e gli esempi che le sono stati forniti nel suo addestramento.

¹⁵ Google Cloud, *What is artificial intelligence (AI)?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁶ Immagine da: InnovationPost, *Intelligenza artificiale, deep learning e machine learning: quali sono le differenze?*, <https://www.innovationpost.it/tecnologie/intelligenza-artificiale-deep-learning-e-machine-learning-quali-sono-le-differenze/> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁷ InnovationPost, *Intelligenza artificiale, deep learning e machine learning: quali sono le differenze?*, <https://www.innovationpost.it/tecnologie/intelligenza-artificiale-deep-learning-e-machine-learning-quali-sono-le-differenze/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Non effettua un copia e incolla dell'esempio primitivo, ma ne genera uno con le sue caratteristiche, seguendo il prompt iniziale.¹⁸

Le recenti evoluzioni della Generative AI stanno iniziando a influenzare anche gli strumenti di Project Management, introducendo nuove modalità di supporto alle attività di pianificazione, documentazione e comunicazione all'interno dei team di progetto.

A livello tecnologico, molti sistemi generativi moderni si basano su architetture transformer e meccanismi di auto-attenzione; per il Project Management, però, l'aspetto più rilevante è manageriale: l'output generato deve essere validato, perché può contenere errori o riflettere bias presenti nei dati.^{19 20}

Per ridurre questi rischi, è opportuno definire regole d'uso (quali informazioni si possono inserire nei prompt, come si verifica l'output, chi approva i documenti), mantenendo il controllo umano sui deliverable di progetto e sulla comunicazione verso stakeholder esterni.

1.2 Il Project Management

1.2.1 *Definizione di Project Management*

Il Project Management, secondo il PMBOK (Project Management Body of Knowledge), è l'applicazione di conoscenze, capacità, strumenti e tecniche alle attività di progetto, al fine di permetterne il conseguimento degli obiettivi.²¹

In ambito normativo, la UNI ISO 21502 definisce il Project Management come l'applicazione di metodi, strumenti, tecniche e competenze a un progetto, fornendo un quadro di riferimento per governarne le attività lungo l'intero ciclo di vita.²²

¹⁸ Sistemih, *Intelligenza Artificiale*, <https://www.sistemih.it/intelligenza-artificiale/> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁹ Ultralytics, *Transformer*, <https://www.ultralytics.com/it/glossary/transformer> (consultato il 20 febbraio 2026).

²⁰ Vaswani Ashish, Shazeer Noam, Parmar Niki, Uszkoreit Jakob, Jones Llion, Gomez Aidan N., Kaiser Łukasz, Polosukhin Illia, "Attention Is All You Need", in *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*, 2017, p. 1.

²¹ Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, p. 6.

²² ISO, *ISO 21502:2020 Project , programme and portfolio management - Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

Si può definire come l'insieme coordinato e sinergico di attività, svolte dalla figura specializzata del Project Manager, dedite all'analisi, alla progettazione, alla pianificazione e alla realizzazione degli obiettivi di un progetto.²³

Il Project Manager svolge la sua mansione per garantire il raggiungimento degli scopi aziendali, considerando i vincoli imposti dal committente: il rispetto dei vincoli temporali, economici e qualitativi.²⁴ L'obiettivo primario, dato dal raggiungimento degli obiettivi, è fortemente legato all'obiettivo secondario, ovvero ottenere un'allocazione efficiente e massimizzante delle risorse, che per loro natura sono scarse.

Ciò che distingue un progetto da una normale attività di routine è l'arco temporale limitato e finito, non ripetitivo, il che rende ogni progetto unico.

In questa prospettiva, l'IA incide soprattutto sulla qualità e tempestività delle informazioni disponibili al Project Manager, modificando il processo decisionale: cambia come vengono stimati tempi e costi, come vengono rilevati scostamenti e rischi e come viene prodotta e condivisa la documentazione di progetto.

1.2.2 Il ciclo di vita di un progetto

Un progetto è, per definizione, la realizzazione di un'opera complessa, composta da numerose fasi, e ognuna necessita di un'adeguata gestione.

In questo scenario, gli standard internazionali sottolineano che il progetto deve essere governato attraverso processi coordinati, dalla fase di avvio fino alla chiusura, al fine di garantire coerenza tra obiettivi, risorse e risultati.²⁵

²³ Il Sole 24 ORE Business School, *A cosa serve il Project Management*, <https://www.24orebs.com/news/a-cosa-serve-il-Project-management-2023-07-04> (consultato il 20 febbraio 2026).

²⁴ Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

²⁵ ISO, ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management - Guidance on Project Management, ISO, Geneva, 2020.

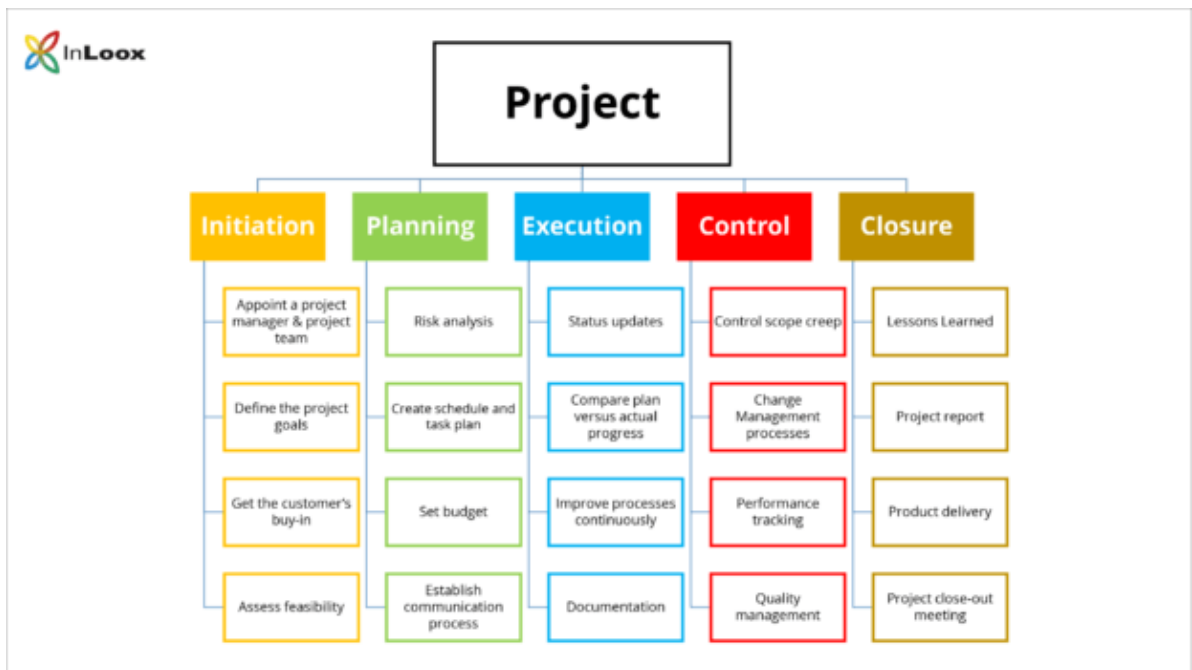


Figura 4: Il ciclo di vita di un progetto.²⁶

1.2.3 La fase di avvio

La fase di start-up, o di avvio, rappresenta il momento in cui il progetto viene formalmente definito e approvato.

Con riguardo a questa fase, l'IA può supportare la raccolta e sintesi delle informazioni iniziali (es. documenti, requisiti, verbali) e contribuire a rendere più espliciti assunzioni e trade-off decisionali già dall'impostazione del progetto.

Si tratta di una fase cruciale, in quanto pone le basi per il corretto sviluppo delle attività successive e contribuisce in modo determinante al successo complessivo dell'iniziativa. In questa fase prende forma il project charter, il documento ufficiale che autorizza l'avvio del progetto e ne definisce gli elementi fondamentali.

Il project charter esplicita i limiti, le risorse economiche e temporali, gli obiettivi da perseguire, le aspettative degli stakeholder coinvolti, i risultati attesi e i criteri di misurazione del successo. Inoltre, individua le principali scadenze, i vincoli contrattuali, il budget disponibile e fornisce una prima articolazione delle attività attraverso la Work

²⁶ Immagine da: Inloox, *Work breakdown structure - Project Management glossary*, <https://www.inloox.com/Project-management-glossary/work-breakdown-structure/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Breakdown Structure (WBS), che consente di scomporre il progetto in componenti operative gestibili.

1.2.4 La fase di pianificazione

La fase di pianificazione rappresenta il momento in cui viene elaborato il piano di progetto e vengono definite in modo dettagliato le attività, le risorse (economiche, temporali e umane) e le variabili necessarie al raggiungimento dei risultati prefissati.²⁷ In questa fase si procede all'individuazione di tutte le componenti rilevanti per la pianificazione, alla definizione delle regole e delle procedure di gestione, nonché al progressivo affinamento degli elementi progettuali sulla base dei feedback ricevuti. Il processo si conclude con la formalizzazione e l'approvazione del piano di progetto, che costituisce il riferimento operativo per le fasi successive.²⁸

La pianificazione definisce attività, tempi, costi, risorse e regole di governance: strumenti di Intelligenza Artificiale possono migliorare stime e analisi di scenario (what-if) usando dati storici e segnali di avanzamento, ma richiedono dati coerenti e comparabili tra progetti.

1.2.5 La fase di esecuzione

La fase di esecuzione è il periodo in cui le attività pianificate vengono concretamente realizzate da tutti i soggetti coinvolti nel progetto. In questa fase, caratterizzata da gestione approfondita dei flussi di lavoro, si procede all'acquisizione e all'impiego delle risorse umane e materiali necessarie, dando attuazione al piano definito in precedenza. È inoltre il periodo in cui si concentrano i costi più significativi, poiché si avvia la produzione dei deliverable, ossia dei risultati tangibili generati dalle attività progettuali.

L'esecuzione realizza i deliverable e coordina persone e risorse: qui l'IA è spesso impiegata per automazioni operative (aggiornamenti, assegnazioni, reportistica) e per ridurre attriti informativi tra team e stakeholder.

²⁷ Impresoft Engage, *Cosa è il Project Management – Guida completa*, <https://www.impresoftengage.com/blog/cosa-e-il-Project-management-guida-completa> (consultato il 20 febbraio 2026).

²⁸ Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

1.2.6 La fase di controllo

Durante la fase di monitoraggio e controllo è necessario verificare costantemente l'andamento del progetto, individuando tempestivamente eventuali scostamenti rispetto al piano approvato e adottando, ove necessario, adeguate misure correttive. L'attività di controllo riguarda diversi ambiti, tra cui gli aspetti temporali, economici e qualitativi. Uno degli strumenti principali a supporto di tale processo è lo Stato di Avanzamento dei Lavori (SAL), documento che fornisce informazioni aggiornate sul livello di completamento delle attività e sull'impiego delle risorse.

L'azione di controllo si articola generalmente in una sequenza di fasi: la rilevazione dei dati relativi all'andamento del progetto, l'analisi degli scostamenti rispetto alla pianificazione iniziale, l'individuazione delle cause che li hanno determinati, la valutazione delle possibili azioni correttive e, infine, l'eventuale ripianificazione delle attività.

Il monitoraggio e il controllo verificano la presenza di scostamenti su tempi, costi, qualità e rischi, attivando azioni correttive. L'IA può contribuire con alert predittivi e analisi di anomalie, ma va integrata con un'attribuzione di responsabilità sulle decisioni.

1.2.7 La fase di chiusura

La fase di completamento del progetto coincide con la chiusura formale di tutte le attività previste, comprende la consegna dei prodotti realizzati e infine la loro accettazione da parte del cliente. Si tratta di un momento fondamentale, in quanto sancisce la conclusione dell'iniziativa e consente di verificare il raggiungimento dei risultati attesi.

Durante questa fase, vengono esaminati i risultati conseguiti e viene condotta un'analisi a posteriori sulle modalità di realizzazione del progetto. Tale momento di confronto consente di raccogliere dei feedback, utili per migliorare la gestione di progetti futuri.²⁹

La suddivisione in fasi è una struttura di riferimento adattabile al contesto e alla complessità: l'IA può aumentare la capacità di adattamento, ma non elimina la necessità di scelte manageriali esplicite.

²⁹ Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, p. 18, 27-28.

1.2.8 *Gli strumenti*

Gli strumenti del Project Management rappresentano soluzioni finalizzate alla pianificazione, al monitoraggio e al coordinamento delle attività. Essi rendono il progetto gestibile, perché trasformano obiettivi e vincoli in informazioni strutturate: proprio questa strutturazione è ciò che consente all'IA di operare: senza dati e regole formalizzate, l'automazione e il supporto decisionale restano deboli.

I diagrammi di Gantt consentono di rappresentare visivamente la sequenza temporale delle attività e delle scadenze, mentre le dashboard permettono di ottenere una visione immediata dello stato del progetto attraverso indicatori di performance e KPI. Strumenti come liste di attività, bacheche e calendari supportano l'organizzazione operativa del lavoro, con un forte utilizzo di piattaforme di collaborazione che facilitano la comunicazione tra i membri del team (come chat, condivisione di documenti e programmi per riunioni virtuali).³⁰

Ulteriori strumenti riguardano la gestione delle risorse, l'allocazione dei carichi di lavoro e la definizione della Work Breakdown Structure (WBS), che consente di scomporre il progetto in componenti più gestibili.

Considerando un livello più strategico, vengono impiegati strumenti di gestione del portafoglio progetti per coordinare iniziative multiple e strumenti di budgeting e controllo dei costi. Infine, troviamo i sistemi di gestione del rischio, i tool di reporting, le automazioni dei flussi di lavoro e le applicazioni mobili, che garantiscono accesso continuo alle informazioni di progetto.³¹

1.2.9 *La Work Breakdown Structure*

Il contenuto del progetto viene formalizzato attraverso la Work Breakdown Structure (WBS), ossia una struttura di scomposizione del lavoro che consente di suddividere il progetto in attività e componenti più gestibili. Tale strumento svolge una funzione

³⁰ Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

³¹ Management Academy, *Project Management: definizione, pilastri e obiettivi*, <https://www.managementacademy.it/blog/Project-management-definizione-pilastri-obiettivi> (consultato il 20 febbraio 2026).

organizzativa fondamentale, in quanto permette di identificare e ordinare sistematicamente le attività, facilitandone il controllo e il coordinamento.

Sul piano metodologico, la WBS consente di definire in modo più accurato il perimetro del progetto (scope), facilitando la pianificazione delle attività, la stima delle risorse e il controllo dell'avanzamento.³²

Oltre al valore organizzativo, la WBS crea una struttura di dati utile anche ai tool IA: task ben definite e codificate facilitano le automazioni, le assegnazioni intelligenti e le analisi predittive su tempi e carichi di lavoro.

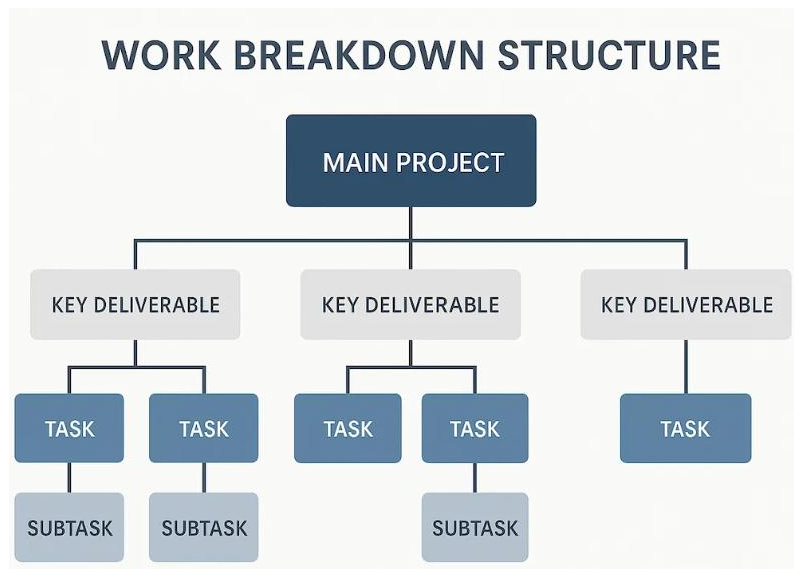


Figura 5: Work Breakdown Structure di un progetto.³³

1.2.10 La Matrice di assegnazione delle responsabilità

La Matrice di assegnazione delle responsabilità integra le informazioni derivanti dalla WBS, consentendo di definire in modo chiaro chi è responsabile delle singole attività e con quali modalità operative queste devono essere svolte. Tale strumento rappresenta un elemento fondamentale nella gestione delle risorse umane, poiché permette di attribuire

³² Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, p. 156.

³³ Immagine da: Vinish.dev, *Work Breakdown Structures: The Ultimate Guide*, <https://vinish.dev/work-breakdown-structures-guide/> (consultato il 20 febbraio 2026).

1.2.11 La gestione dei costi e delle risorse

La gestione economica e delle risorse mira a stimare e controllare i costi e l'impiego di persone/materiali, prevenendo scostamenti che compromettono obiettivi e sostenibilità. In questo ambito, strumenti di IA/ML possono migliorare stime iniziali e forecast (ad esempio segnalando trend di sfioramento), ma solo se i dati di consuntivo sono affidabili e comparabili.

Oltre alle risorse economiche, assumono un elevato rilievo le risorse umane, ossia i componenti del team di progetto. La loro disponibilità, in termini quantitativi e qualitativi, deve essere garantita nei tempi previsti, al fine di evitare inefficienze e squilibri nell'allocazione dei carichi di lavoro.

Le risorse umane sono spesso il vincolo più critico: capacità, disponibilità e carichi di lavoro incidono direttamente su tempi e qualità. Le soluzioni IA possono supportare l'allocazione (come l'individuazione di sovra/sotto-utilizzo) e la pianificazione, ma richiedono attenzione e trasparenza, perché le opinioni personali possono influire sulla valutazione delle performance e sul clima del team.

I Key Performance Indicators (KPI) rappresentano indicatori quantitativi utilizzati per misurare e valutare le prestazioni di un progetto. Nell'ambito del Project Management, essi consentono di monitorare l'avanzamento delle attività e di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli di tempo, costo e risorse, stabiliti in fase di pianificazione.³⁷

Ad esempio, il KPI sul budget utilizzato confronta spesa reale e pianificata, e consente di individuare eventuali scostamenti. Se integrato con modelli predittivi, può anche anticipare possibili sfioramenti e aiutare a valutare alternative (riassegnazione priorità e riallocazione risorse).³⁸

³⁶ Immagine da: Cristian Boin, *Matrice di responsabilità (RACI): definizione*, <https://cristianboin.com/definizione-matrice-di-responsabilita-raci/> (consultato il 20 febbraio 2026).

³⁷ Factorial, *Quali sono i KPI nel Project Management*, <https://factorial.it/blog/quali-sono-i-kpi-nel-Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

³⁸ TradeCompass, *KPI Project Management: misurare il successo dei progetti*, <https://tradecompass.eu/kpi-Project-management-misurare-il-successo-dei-progetti/> (consultato il 20 febbraio 2026).

1.2.12 La gestione dei tempi tramite il diagramma di Gantt

Il tempo è una delle variabili più sensibili nella gestione di un progetto, che presenta durata predefinita e rigide scadenze da rispettare. Il diagramma di Gantt è uno strumento di pianificazione che consente di rappresentare graficamente la sequenza temporale delle attività di progetto e il loro avanzamento.³⁹ Esso è un grafico che si articola su un asse orizzontale, che indica l'intervallo di tempo complessivo, e su un asse verticale, che elenca le attività o le mansioni previste. Attraverso barre orizzontali di diversa lunghezza viene visualizzata la durata di ciascuna attività e la loro eventuale sovrapposizione, permettendo al Project Manager di monitorare l'andamento delle fasi operative e di individuare possibili criticità nella programmazione, come scostamenti tra i progressi effettivi e quelli stimati. In caso di disallineamenti, si rende necessario un intervento per riassegnare le attività o per modificare le priorità. Questo diagramma permette anche di illustrare il collegamento tra più attività, mostrando a ciascun collaboratore l'impatto che il suo lavoro ha sul progetto.⁴⁰

Il diagramma di Gantt rappresenta visivamente la sequenza temporale delle attività e le dipendenze, supportando pianificazione e controllo dell'avanzamento. In presenza di dati aggiornati, l'IA può contribuire a prevedere ritardi e suggerire ripianificazioni (es. spostamenti, riassegnazioni), ma le scelte restano dei trade-off manageriali tra tempo, costo e qualità.

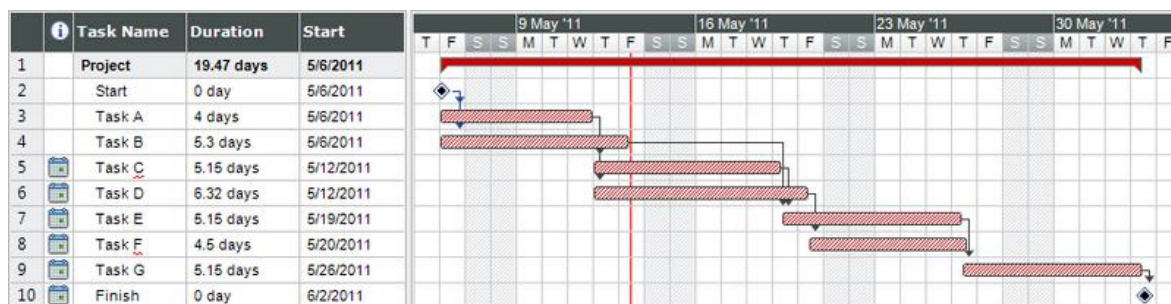


Figura 7: Diagramma di Gantt.⁴¹

³⁹ Management Academy, *Project Management: definizione, pilastri e obiettivi*, <https://www.managementacademy.it/blog/Project-management-definizione-pilastri-obiettivi> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴⁰ Gema, *Project Management: cos'è un diagramma di Gantt e come si utilizza*, <https://www.gema.it/blog/gema-news/Project-management-cosè-un-diagramma-di-gantt-e-come-si-utilizza/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴¹ Immagine da: Finanza Intelligente, *Grafico di Gantt: Il potere della visualizzazione progettuale*, <https://www.finanzaintelligente.com/grafico-di-gantt/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Il rispetto delle tempistiche rappresenta un KPI essenziale nel Project Management, in quanto misura la capacità del progetto di completare le attività entro le scadenze pianificate. Questo indicatore consente di monitorare l'avanzamento dei lavori, individuare eventuali ritardi e intervenire tempestivamente attraverso azioni correttive, come la riallocazione delle risorse o la revisione delle priorità. Il mancato rispetto dei tempi può infatti incidere negativamente sui costi, sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente. Un esempio di tale indicatore è la percentuale di attività completate entro la scadenza prevista.⁴²

1.2.13 La gestione dei rischi

Ogni progetto contiene, per sua natura, una componente intrinseca di rischio. I rischi di progetto possono derivare da fattori esterni, quali mutamenti normativi o fluttuazioni del mercato, da fattori interni, come il turnover del personale o errori di natura tecnica, nonché da scelte gestionali inadeguate, ad esempio una pianificazione imprecisa o una definizione poco chiara degli obiettivi. Un Project Manager efficace deve pertanto essere in grado di individuare tempestivamente tali criticità, valutarne l'impatto potenziale e predisporre adeguate strategie di mitigazione, trasformando le possibili minacce in opportunità di miglioramento e consolidamento del progetto.⁴³

La gestione dei rischi mira a identificare, analizzare e presidiare eventi incerti che possono influire su obiettivi di tempo, costo, qualità e scope. L'IA può aumentare la capacità di early warning (es. rilevazione di anomalie, segnali di ritardo, trend di costo) e aggiornare più frequentemente il quadro dei rischi; tuttavia introduce anche i rischi dell'IA (come bias, opacità, dipendenza da dati incompleti, rischi di privacy), che vanno governati con policy e controlli dedicati.

1.2.14 Il piano di qualità

Il concetto di qualità fa riferimento al grado di conformità del progetto rispetto alle aspettative e ai requisiti definiti: non è sufficiente che un progetto rispetti i tempi e i costi

⁴² TradeCompass, *KPI Project Management: misurare il successo dei progetti*, <https://tradecompass.eu/kpi-Project-management-misurare-il-successo-dei-progetti/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴³ Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

per garantire conformità. Il Project Management definisce standard di qualità chiari e misurabili, per apportare aggiustamenti in caso di non conformità. La redazione del piano di qualità prevede l'individuazione delle modalità di applicazione del sistema di qualità aziendale e la definizione delle procedure di controllo qualità. In presenza di IA, la qualità include anche la qualità dei dati e dei report generati (accuratezza, completezza, tracciabilità), perché errori informativi possono poi propagarsi nelle decisioni.

Il KPI relativo alla qualità del prodotto o servizio misura il grado di conformità dei risultati finali rispetto agli standard e alle caratteristiche definite in fase di pianificazione. Tale indicatore consente di individuare eventuali difetti o non conformità e di intervenire tempestivamente per garantire il rispetto delle aspettative del cliente e degli obiettivi aziendali.⁴⁴ Strumenti di IA possono supportare controlli e analisi di non conformità, ma richiedono validazione e audit per evitare falsi positivi/falsi negativi e garantire affidabilità.

1.2.15 Il triangolo del Project Management

Ogni progetto è soggetto a vincoli tra loro interdipendenti, rappresentati attraverso il triangolo del Project Management. I tre lati del triangolo identificano i principali parametri di riferimento:

- Il tempo, che indica la durata prevista per il completamento del progetto;
- Il costo o le risorse, che rappresentano il budget disponibile e le risorse impiegabili;
- Lo scopo o la qualità, che definiscono l'insieme dei risultati attesi e il livello di performance richiesto.
- L'equilibrio tra tempi, costi e qualità/ambito costituisce uno dei principi fondamentali della gestione dei progetti e rappresenta il criterio di riferimento per valutare gli effetti sistemici di ogni decisione manageriale, in quanto una variazione di uno dei vincoli comporta inevitabilmente un impatto sugli altri.⁴⁵

⁴⁴ TradeCompass, *KPI Project Management: misurare il successo dei progetti*, <https://tradecompass.eu/kpi-Project-management-misurare-il-successo-dei-progetti/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴⁵ Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2^a ed., EGEA, Milano, 2021, p. 5.



Figura 8: Il triangolo del Project Management.⁴⁶

1.3 L'Intelligenza Artificiale nella gestione dei progetti

1.3.1 *Inquadramento generale*

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nel Project Management rappresenta oggi uno dei cambiamenti più significativi nei processi organizzativi. Dopo aver analizzato, nelle sezioni precedenti, i principali fondamenti teorici dell'Intelligenza Artificiale e i concetti chiave del Project Management, è ora utile mettere in relazione questi due ambiti, per comprendere in che modo le tecnologie IA possano supportare concretamente le attività di pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo del progetto.

La letteratura recente in merito conferma che le applicazioni dell'IA nel Project Management si concentrano soprattutto su attività di previsione, supporto decisionale e analisi dell'incertezza, con particolare rilevanza nelle fasi di pianificazione e monitoraggio.⁴⁷

L'interesse verso l'utilizzo dell'IA nella gestione dei progetti è aumentato negli ultimi anni, soprattutto grazie alla maggiore disponibilità di dati, all'evoluzione degli algoritmi e alla diffusione di strumenti digitali sempre più avanzati. In questo scenario, le soluzioni di Intelligenza Artificiale possono supportare il lavoro manageriale, migliorando la qualità delle analisi, la rapidità delle decisioni e l'efficienza di alcune attività.

Nel contesto del Project Management, l'Intelligenza Artificiale può essere intesa come l'insieme di tecniche e strumenti in grado di elaborare dati di progetto, individuare pattern ricorrenti, formulare previsioni e supportare lo svolgimento di attività con diversi livelli di

⁴⁶ Immagine da: Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/Project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴⁷ Taboada Ianire, Daneshpajouh Abouzar, Toledo Nerea, de Vass Tharaka, *Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review*, *Applied Sciences* 13, n. 8, 2023.

autonomia. La sua applicazione risulta particolarmente rilevante nei progetti caratterizzati da elevata complessità, incertezza e necessità di aggiornamento continuo delle informazioni.

In ambito professionale, il Project Management Institute evidenzia come l'Intelligenza Artificiale stia già incidendo sull'esecuzione del lavoro progettuale e sul ruolo del Project Manager, con un'accelerazione particolarmente evidente a seguito della diffusione della Generative AI.⁴⁸

L'impiego dell'IA è coerente con l'evoluzione del Project Management verso approcci sempre più orientati ai dati (data-driven), nei quali la disponibilità di informazioni tempestive e strutturate incide in modo diretto sulla qualità delle decisioni. In questo senso, l'Intelligenza Artificiale è in grado di ridurre il carico di lavoro e di migliorare la capacità previsionale e la reattività del team di progetto.

Allo stesso tempo, l'adozione di questi strumenti richiede alcune condizioni preliminari, come una buona qualità della base dati e delle competenze digitali consolidate. In assenza di tali presupposti, i benefici dell'IA possono ridursi sensibilmente, o addirittura tradursi in nuove criticità di tipo operativo e gestionale. L'IA deve essere introdotta in maniera progressiva e controllata, favorendo anche corsi di formazione ad hoc, altrimenti il team di progetto potrebbe trovarsi in difficoltà e non produrre i risultati desiderati.

1.3.2 Implicazioni manageriali e decisionali

Dal punto di vista manageriale, l'IA incide direttamente sul processo decisionale perché aumenta rapidità e quantità di analisi, previsioni e raccomandazioni disponibili al Project Manager. Proprio per questo diventa essenziale definire in modo esplicito chi decide cosa e con quali regole: in quali casi un output può essere adottato, quando deve essere validato e quando deve essere scartato. In pratica, l'IA richiede un sistema di policy operative, responsabilità chiare e procedure per gestire eccezioni, anomalie o risultati incoerenti.⁴⁹

⁴⁸ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁴⁹ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Nei progetti, inoltre, la qualità delle decisioni è vincolata alla qualità del dato: standard di raccolta e livelli di accesso diventano requisiti di gestione, non dettagli tecnici. Se i dati sono incompleti o distorti, l'IA può rafforzare errori e bias, portando a scelte sbagliate ma apparentemente oggettive.

Infine, l'introduzione dell'IA comporta un cambiamento organizzativo: servono una solida formazione e una ridefinizione dei ruoli (chi imposta richieste e parametri, chi valida gli output, chi monitora prestazioni e rischi), oltre a regole su privacy, sicurezza e trasparenza verso gli stakeholder. L'obiettivo non è sostituire il Project Manager, ma aumentare la capacità di coordinamento e decisione in contesti complessi, mantenendo la responsabilità finale in capo alle figure di governance del progetto.⁵⁰

1.3.3 *Ambiti del Project Management maggiormente interessati dall'IA*

Nel Project Management, l'IA supporta soprattutto le decisioni in condizioni di incertezza (stime, priorità, allocazione delle risorse e gestione dei rischi): accelera analisi, monitoraggio e reportistica, ma richiede regole di validazione e dati di qualità per evitare raccomandazioni fuorvianti.⁵¹ Tra gli ambiti maggiormente interessati rientrano la pianificazione dei tempi, la gestione dei costi e delle risorse, il monitoraggio dei rischi, il controllo della qualità e la comunicazione tra i soggetti coinvolti nel progetto.⁵²

Per quanto riguarda la pianificazione temporale, gli strumenti basati su IA possono supportare la stima della durata delle attività, l'individuazione di dipendenze critiche e la previsione di possibili ritardi, attraverso la rielaborazione di dati storici e informazioni di avanzamento. Questo consente di rafforzare il controllo del cronoprogramma e di intervenire con maggiore tempestività in presenza di scostamenti.

Nella gestione dei costi e delle risorse, l'IA può essere utilizzata per migliorare la qualità delle stime iniziali, individuare situazioni di sovrautilizzo o sottoutilizzo delle risorse e supportare un'allocazione più efficiente delle risorse disponibili. In particolare, gli

⁵⁰ Project Management Institute Sweden Chapter et al., *Artificial Intelligence and Project Management* (PMI chapter-led global report, 2024), <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-project-management-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁵¹ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁵² Adamantiadou Despoina S., Liu Yang, *Leveraging Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Review of Applications, Challenges, and Future Directions*, *Computers*, 14, n. 2, 2025.

strumenti di analisi predittiva possono aiutare a segnalare in anticipo possibili inefficienze o incrementi di costo, favorendo una pianificazione strategica e sostenibile.⁵³

Anche la gestione dei rischi rappresenta un ambito particolarmente rilevante. L'IA può monitorare in tempo reale le attività critiche, evitare colli di bottiglia e supportare l'identificazione di rischi ricorrenti. In questo caso, il valore aggiunto non risiede soltanto nella capacità di analisi, ma anche nella rapidità con cui il quadro dei rischi può essere aggiornato.

Con riferimento all'ambito del controllo della qualità, sistemi intelligenti possono facilitare l'analisi delle anomalie e l'individuazione di non conformità in modo più sistematico. In alcuni contesti, ciò può contribuire a ridurre errori, tempi di revisione e costi di rilavorazione.

Infine, l'IA incide anche sulla comunicazione e sulla documentazione del progetto. Strumenti di Intelligenza Artificiale possono, infatti, supportare la sintesi delle informazioni, la generazione di report, la redazione di verbali, l'organizzazione della documentazione e la condivisione della conoscenza all'interno del team.

1.3.4 Livelli di utilizzo dell'IA nei progetti

L'impiego dell'Intelligenza Artificiale nel Project Management può essere distinto in più livelli, a seconda del grado di integrazione della tecnologia nelle attività di progetto. I livelli di utilizzo possono essere letti anche come diversi gradi di delega: dall'automazione di compiti circoscritti fino al supporto a decisioni che incidono su tempi, costi e rischio, con conseguenze dirette su governance e responsabilità.

Un primo livello riguarda l'automazione di attività ripetitive e a basso valore aggiunto, come l'organizzazione dei dati, la classificazione dei documenti e la produzione di report standardizzati. In riferimento a queste operazioni, l'IA svolge soprattutto una funzione di efficientamento, riducendo il tempo dedicato a compiti di routine. L'IA è in grado di

⁵³ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

assegnare automaticamente le task in base ai traguardi raggiunti e ricevere aggiornamenti intelligenti automaticamente filtrati.⁵⁴

Un secondo livello riguarda il supporto decisionale. In questo caso, i sistemi di IA elaborano i dati di progetto e restituiscono analisi, raccomandazioni o scenari alternativi, utili a orientare le scelte del Project Manager. La decisione finale resta comunque in capo al responsabile di progetto, che può avvalersi del supporto di questa tecnologia.

Un terzo livello è rappresentato dalle applicazioni di analisi predittiva, attraverso le quali l'IA viene impiegata per stimare ritardi, scostamenti di costo, criticità operative o probabilità di rischio. Si tratta di applicazioni particolarmente utili nei progetti ad alta variabilità, dove la capacità di anticipare i problemi può incidere in modo significativo sui risultati finali.

Alcune indagini internazionali promosse dal network PMI mostrano che l'IA viene percepita come sempre più utile in attività come la raccolta dei dati e il monitoraggio delle performance; allo stesso tempo, però, molte organizzazioni presentano ancora un livello di maturità limitato nell'uso di questi strumenti.⁵⁵

Un livello superiore, oggi sempre più diffuso, è quello della Generative AI, utilizzata per produrre contenuti testuali e documentali, come bozze di piani, report, verbali e comunicazioni. L'utilizzo dell'IA generativa per creare questi contenuti permette di aumentare sensibilmente la produttività, ma è comunque richiesto un controllo umano a posteriori, per verificare che la qualità sia adeguata e le informazioni corrette.

1.3.5 Benefici e criticità nell'impiego dell'IA

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nel Project Management può produrre diversi benefici. Tra i principali si possono rilevare la maggiore rapidità nell'elaborazione delle informazioni, il miglioramento della capacità di analisi, la riduzione del tempo dedicato ad attività ripetitive e il supporto al monitoraggio continuo del progetto. Inoltre, l'IA può

⁵⁴ Impresoft Engage. *AI nel Project Management: accelera l'esecuzione dei progetti*, <https://www.impresoftengage.com/blog/gestione-progetti-ai-efficienza> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁵⁵ Project Management Institute Sweden Chapter et al., *Artificial Intelligence and Project Management* (PMI chapter-led global report, 2024), <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/artificial-intelligence/community-led-ai-and-Project-management-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

rendere più tempestiva l'individuazione di anomalie e scostamenti, favorendo interventi correttivi più rapidi e limitando gli impatti negativi sulla performance di progetto.

Un ulteriore vantaggio riguarda il rafforzamento del processo decisionale, soprattutto nei progetti che producono grandi quantità di dati difficili da gestire con metodi tradizionali. In questi casi, l'IA può contribuire a rendere il controllo del progetto più strutturato e orientato alla prevenzione, anziché limitato alla correzione dei problemi già manifestati.

Accanto ai benefici, però, esistono anche criticità che devono essere considerate. In primo luogo, è importante far presente che la qualità dei risultati dipende in larga misura dalla qualità dei dati disponibili: dati incompleti, incoerenti o non aggiornati possono compromettere l'affidabilità delle analisi e portare a decisioni non adeguate. È fondamentale considerare la presenza di bias nei dati, che possono essere incompleti o distorti: questo aspetto può essere ridimensionato effettuando una pulizia dei dati, controlli delle raccomandazioni generate e diversificando le fonti di origine dei dati.⁵⁶

In secondo luogo, emergono questioni legate alla trasparenza degli algoritmi, alla comprensibilità degli output, alla tutela della privacy dei dati e alla responsabilità etica delle decisioni supportate dall'IA. In ambito progettuale, tali aspetti assumono particolare rilevanza, poiché le decisioni prese comportano conseguenze economiche, organizzative e reputazionali.⁵⁷ Si rende, di conseguenza, necessaria l'adozione di policy di data governance e la scelta di piattaforme di IA dotate di elevati standard di sicurezza, crittografia e certificazioni.

Anche a livello normativo, l'Unione Europea segue un approccio basato sul rischio: non tutti i sistemi di IA sono trattati allo stesso modo, ma gli obblighi cambiano in base al livello di rischio associato al loro utilizzo. Questo approccio mira a favorire un uso dell'IA più sicuro e affidabile.⁵⁸

Infine, fare un eccessivo affidamento su questi strumenti rischia di ridurre la capacità di valutazione autonoma del Project Manager e del team. Per questo motivo, l'adozione dell'AI dovrebbe essere accompagnata da competenze adeguate e criteri d'uso definiti

⁵⁶ Impresoft Engage. *AI nel Project Management: accelera l'esecuzione dei progetti*, <https://www.impresoftengage.com/blog/gestione-progetti-ai-efficienza> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁵⁷ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁵⁸ European Commission, *“AI Act” Shaping Europe’s Digital Future*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

coerenti con gli obiettivi del progetto. L'Intelligenza Artificiale deve rimanere un mero supporto e non un sostituto pieno, mantenendo il fattore umano nel processo decisionale (human-in-the-loop).

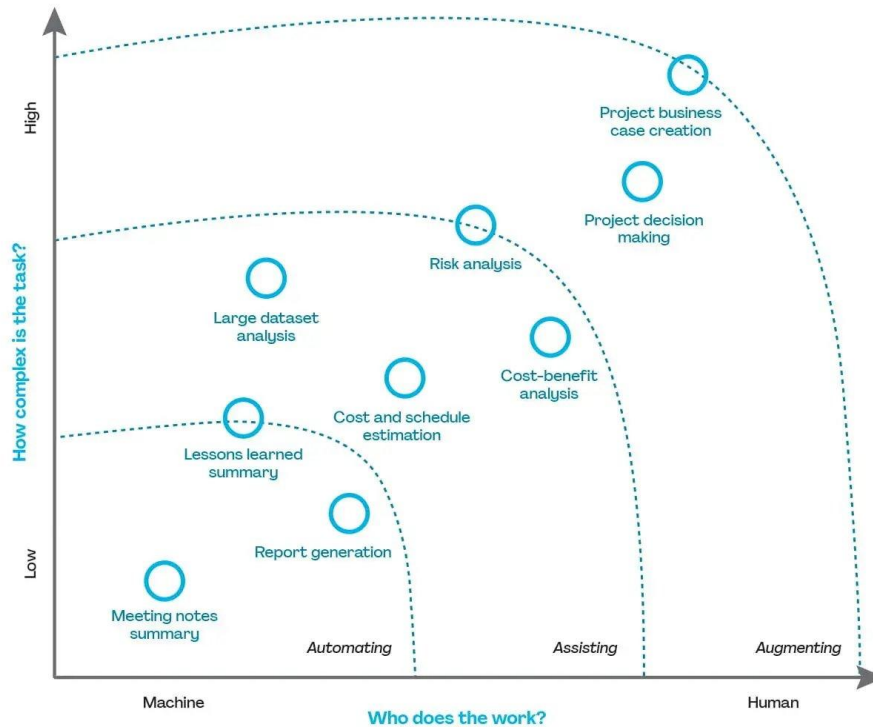


Figura 9: Distribuzione delle attività tra intelligenza artificiale e competenze umane nel Project Management.⁵⁹

1.4 Strumenti di Intelligenza Artificiale per il Project Management

1.4.1 I tool di IA per la gestione dei progetti

Dopo aver trattato gli strumenti e i processi del Project Management tradizionale, questa sezione si concentra sui software che integrano funzionalità di Intelligenza Artificiale, in linea con l'obiettivo della tesi. Questi strumenti non sostituiscono il Project Manager, ma possono supportarlo in diverse attività, come la pianificazione, il coordinamento, il monitoraggio e la gestione della documentazione.⁶⁰

⁵⁹ Immagine da: Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶⁰ Project Management Institute (PMI), *Transforming Project Management with Generative AI*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/transforming-project-management-with-generative-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Negli ultimi anni, soprattutto con la diffusione della Generative AI, molti software di lavoro collaborativo e di Project Management si sono evoluti rapidamente. Diverse piattaforme hanno iniziato a integrare funzioni di IA direttamente nei flussi di lavoro, rendendo più semplice automatizzare attività ripetitive, riassumere informazioni, generare contenuti e supportare alcune decisioni operative.⁶¹

I tool IA applicati al Project Management possono essere descritti come piattaforme digitali che integrano funzioni di Intelligenza Artificiale in ambienti già usati per collaborare, gestire attività, organizzare documenti e coordinare progetti. Nella maggior parte dei casi, non si tratta di strumenti separati, ma di funzionalità aggiuntive inserite in software che i team già utilizzano nelle loro mansioni.⁶²

In questi contesti di lavoro, l'IA non svolge il mero compito di generazione di testo, ma realizza funzioni di ricerca intelligente, automazione dei flussi di lavoro e svolgimento di azioni dirette. Tutto ciò permette di migliorare il coordinamento, la comunicazione, la reportistica e la gestione delle informazioni, senza la necessità di utilizzare software complessi.

1.4.2 Funzionalità principali

Le funzionalità IA presenti oggi nei software di Project Management possono essere ricondotte a una serie di categorie.

Una prima area è l'automazione operativa, cioè il supporto ad attività ripetitive come aggiornamento di stati, classificazione di contenuti, organizzazione delle informazioni e attivazione di flussi di lavoro. In questo caso, l'obiettivo è soprattutto ridurre il carico amministrativo e rendere i processi più fluidi.

Una seconda casistica riguarda il supporto alla pianificazione e al coordinamento. Alcune piattaforme aiutano a impostare progetti, suggerire task o fasi, generare bozze di piani e facilitare l'assegnazione delle attività. Questi strumenti non sostituiscono la pianificazione del Project Manager, ma possono velocizzarla in maniera decisiva.

⁶¹ Project Management Institute (PMI), *Transforming Project Management with Generative AI*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/transforming-Project-management-with-generative-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶² Taboada Ianire, Abouzar Daneshpajouh, Nerea Toledo, Tharaka de Vass, *Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review*, *Applied Sciences* 13, n. 8, 2023.

Un terzo ambito molto rilevante è la gestione documentale e della conoscenza di progetto. Le funzioni IA possono aiutare a sintetizzare documenti, generare report e verbali, fare ricerche e recuperare informazioni. Questo aspetto è particolarmente utile nei progetti complessi, dove la frammentazione delle informazioni può rallentare le decisioni e aumentare il rischio di errori di comunicazione.

Infine, alcune piattaforme offrono funzioni di monitoraggio intelligente e segnalazione di criticità, ad esempio attraverso alert, insight o individuazione di possibili rischi. Anche se l'efficacia di queste funzioni dipende molto dalla qualità dei dati e dalla configurazione del sistema, esse rappresentano comunque un passo avanti rispetto a un monitoraggio totalmente umano e manuale.⁶³

1.4.3 Esempi di piattaforme con funzionalità IA applicabili al Project Management

A titolo esemplificativo, vengono di seguito presentate quattro piattaforme di Project Management, che integrano funzionalità di Intelligenza Artificiale.⁶⁴

Asana è uno degli esempi più noti di piattaforma di work management che ha integrato funzionalità di IA nei flussi di progetto. Asana AI è pensata soprattutto per supportare il lavoro operativo e il coordinamento tra team, con funzioni utili per velocizzare l'avvio del lavoro, organizzare al meglio le attività e facilitare l'esecuzione dei processi.

Dal punto di vista del Project Management, il punto di forza di Asana è l'integrazione dell'IA in un ambiente già usato per task, progetti e collaborazione. In questo modo, l'IA non è uno strumento esterno, ma diventa un supporto interno al flusso di lavoro quotidiano.⁶⁵

Monday.com è una piattaforma di lavoro usata in diversi ambiti organizzativi (progetti, IT, marketing, operations) e negli ultimi anni ha rafforzato molto il proprio posizionamento sull'integrazione dell'IA nei contesti lavorativi. Le funzioni IA vengono presentate come

⁶³ Taboada Ianire, Abouzar Daneshpajouh, Nerea Toledo, Tharaka de Vass, *Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review*, *Applied Sciences* 13, n. 8, 2023.

⁶⁴ Giuditta Mosca, AI4Business, *8 tool di Project Management integrati con AI*, <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/8-tool-di-Project-management-integrati-con-ai/> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶⁵ Asana, *Asana AI for Work & Project Management*, <https://asana.com/product/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

strumenti per aumentare la produttività, semplificare attività operative e migliorare il coordinamento.

In ottica di Project Management, monday.com è interessante perché combina gestione visuale del lavoro (board, assegnazioni, processi) e funzionalità IA legate ad automazione, supporto operativo e identificazione di criticità. Nelle pagine ufficiali dedicate all'IA, la piattaforma richiama anche funzioni utili per individuare rischi e supportare la gestione di progetti anche su scala più ampia, coordinando più iniziative simultaneamente.⁶⁶

ClickUp è una piattaforma di produttività e Project Management che unisce gestione di attività, documenti e comunicazione in un unico ambiente, con integrazione di funzionalità IA. L'obiettivo dichiarato è la centralizzazione del lavoro e ridurre la frammentazione tra strumenti diversi.

Per il Project Management, le funzioni IA di *ClickUp* sono rilevanti perché effettuano un collegamento diretto a task, documenti e conoscenza organizzativa. La piattaforma propone un modello in cui l'IA non serve solo a generare testo, ma anche a recuperare informazioni, sintetizzare aggiornamenti e creare contenuti utili dentro lo stesso ambiente di lavoro. Vengono inoltre richiamati aspetti di sicurezza e protezione dei dati, elementi da non tralasciare nella valutazione dell'adozione in contesti aziendali.⁶⁷

Notion AI si colloca in una posizione un po' diversa rispetto ai tool più orientati al task management: il suo punto di forza è l'integrazione tra documentazione, conoscenza condivisa e funzionalità IA in un unico ambiente.

Le pagine ufficiali di *Notion AI* evidenziano funzioni come presa di note, ricerca tra applicazioni, supporto ai workflow e diversi casi d'uso per la produzione e rielaborazione di contenuti. In ambito progettuale, queste funzioni possono aiutare nella redazione di verbali, nella sintesi delle riunioni, nell'organizzazione della documentazione e nella condivisione della conoscenza tra i membri del team. Pur non essendo un tool di PM specialistico quanto altre piattaforme, *Notion AI* può assumere un ruolo complementare importante nella gestione informativa del progetto.⁶⁸

⁶⁶ monday.com, *AI that Works for You*, <https://monday.com/w/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶⁷ ClickUp, *ClickUp for Project Management Solutions*, <https://clickup.com/teams/Project-management> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁶⁸ Notion, *Meet the New Notion AI*, <https://www.notion.com/product/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

1.4.4 Criteri di scelta del tool IA nell'ambito aziendale

La scelta di un tool IA per il Project Management dovrebbe basarsi soprattutto sulla coerenza tra la piattaforma e i bisogni dell'organizzazione. Un primo criterio riguarda la tipologia di progetto: ogni categoria potrebbe richiedere strumenti diversi per struttura e funzioni.

Un secondo criterio riguarda il livello di integrazione con gli strumenti già in essere. In generale, l'adozione è più efficace quando il tool IA si integra bene con i processi esistenti, evitando duplicazioni e frammentazione del lavoro. Per questo è utile valutare se la piattaforma supporti in modo adeguato task, documenti, comunicazione e ricerca delle informazioni, in linea con le abitudini lavorative del team.⁶⁹

Tra gli altri criteri rilevanti rientrano la facilità d'uso, il livello di maturità digitale del team, la loro curva di apprendimento, i costi di licenza e la scalabilità, oltre agli aspetti di sicurezza e gestione dei dati.

In conclusione, i tool IA possono offrire un supporto concreto al Project Management, ma la loro efficacia dipende da un'adozione consapevole e coerente con processi, competenze e obiettivi progettuali. Più che sostituire il lavoro manageriale, possono rafforzarlo, ampliando le capacità operative e analitiche del team quando vengono usati in modo corretto.⁷⁰

⁶⁹ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁷⁰ Project Management Institute (PMI), *Transforming Project Management with Generative AI*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/transforming-Project-management-with-generative-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Capitolo 2 – I cambiamenti nel ruolo del Project Manager e dei componenti del team

2.1 Il Project Manager tradizionale

2.1.1 Le funzioni e le mansioni del Project Manager

Nel Project Management tradizionale la figura del Project Manager (PM) nasce come punto di incontro tra obiettivi, risorse e vincoli. È la persona a cui l'organizzazione affida il compito di tradurre una strategia (o un bisogno operativo) in un piano di lavoro concreto, coordinando persone e attività per arrivare a un risultato verificabile entro tempi e budget definiti. In questa impostazione, il valore del Project Manager sta soprattutto nella capacità di dare struttura: definire cosa va fatto, in che ordine, con quali responsabilità e con quali criteri, mantenendo continuità e tracciabilità lungo tutto il ciclo di vita del progetto.⁷¹

Un aspetto tipico dell'impostazione tradizionale è che il PM lavora molto sulla pianificazione e sul controllo: definisce un piano, stabilisce responsabilità, fissa scadenze e monitora l'andamento. Se emergono ritardi, problemi o cambiamenti, il suo compito è capire l'impatto sul progetto e proporre delle azioni correttive. Questa logica di governo del progetto è presente anche nelle linee guida internazionali⁷², che indicano il PM come il garante dell'impostazione e della conduzione del lavoro.⁷³

Negli ultimi anni però questo ruolo sta cambiando: gli strumenti digitali hanno reso più semplice raccogliere dati, aggiornare piani e produrre report, e con l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale alcune attività ripetitive vengono velocizzate ulteriormente (ad esempio sintesi di riunioni, bozze di documenti o analisi preliminari). Ne consegue che parte del lavoro del PM si sposta da mansioni prevalentemente operative a compiti interpretativi e decisionali: valutare le informazioni disponibili, definire le priorità, gestire gli stakeholder e guidare il team nei momenti critici.

Nel Project Management tradizionale, il Project Manager rappresenta la figura responsabile dell'integrazione tra obiettivi, pianificazione, risorse, tempi e stakeholder. La letteratura di riferimento lo descrive non solo come coordinatore delle attività di progetto, ma come soggetto chiamato a garantire coerenza tra le diverse componenti del progetto, assicurando che le decisioni operative restino allineate agli obiettivi complessivi. In questa

⁷¹ Project Management Institute (PMI), *What is a Project Manager & What Do They Do?*, <https://www.pmi.org/about/what-is-a-Project-manager> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁷² Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017.

⁷³ ISO, *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

prospettiva, il ruolo del PM comprende la definizione del perimetro del progetto, la pianificazione del lavoro, il monitoraggio dell'avanzamento, la gestione delle criticità e il mantenimento di un flusso comunicativo costante con il team e con gli stakeholder.^{74 75}

Le funzioni del Project Manager non si esauriscono, tuttavia, nella sola dimensione esecutiva. Una parte essenziale del ruolo consiste infatti nel creare coordinamento tra le diverse aree del progetto, favorire la condivisione delle informazioni, gestire le interdipendenze tra attività e assicurare che il lavoro del team resti coerente con vincoli, priorità e risultati attesi. Da questo punto di vista, il PM svolge una funzione di integrazione organizzativa, oltre che di controllo e supervisione.^{76 77}

La fase di avvio del lavoro è fondamentale, poiché stabilisce cosa rientra nel lavoro e cosa no, evitando ambiguità che possono creare problemi in una fase più avanzata. Dopo aver definito il quadro generale, il PM pianifica le attività, assegna le responsabilità, definisce i tempi e le scadenze e concorda con gli stakeholder le modalità di monitoraggio.⁷⁸

Durante l'esecuzione, una parte importante del lavoro del Project Manager consiste nel controllare l'avanzamento e nel gestire gli scostamenti. Nella pratica, questo significa verificare se le attività stanno rispettando le scadenze, se i costi sono in linea, se ci sono rischi che stanno diventando concreti e se emergono problemi da risolvere nel brevissimo termine. Inoltre, il PM deve mantenere una comunicazione costante, sia con il team sia con sponsor e stakeholder, per garantire allineamento e prendere decisioni in modo tempestivo.⁷⁹

Con strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale, alcune mansioni operative diventano più rapide: per esempio, si possono automatizzare gli aggiornamenti ricorrenti, sintetizzare le note di riunione o ottenere i report più velocemente. Tuttavia, aumenta il bisogno di controllo umano: se un documento viene generato automaticamente, qualcuno deve verificarne correttezza, coerenza e completezza. Per questo motivo, il PM tende ad

⁷⁴ Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, pp. 6–10.

⁷⁵ ISO, *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

⁷⁶ Guida Pier Luigi, *Il Project Management: secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502*, FrancoAngeli, Milano, 2022, p. 222.

⁷⁷ Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2^a ed., EGEA, Milano, 2021, pp. 21–25.

⁷⁸ Project Management Institute (PMI), *What is a Project Manager & What Do They Do?*, <https://www.pmi.org/about/what-is-a-Project-manager> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁷⁹ Project Management Institute (PMI), *Duties of the Effective Project Manager*, <https://www.pmi.org/learning/library/duties-effective-Project-manager-5117> (consultato il 20 febbraio 2026).

assumere un ruolo di supervisione dei contenuti prodotti dagli strumenti di IA, assicurandosi che le informazioni usate nel progetto continuino ad essere affidabili e tracciabili.⁸⁰

2.1.2 Le competenze tecniche

Le competenze tecniche del PM tradizionale sono legate alla capacità di impostare e gestire gli elementi misurabili del progetto: tempi, costi, rischi e qualità. Non si tratta solo di conoscere gli strumenti tecnici, ma di saperli usare in modo coerente per rendere il progetto controllabile e comprensibile per chi deve prendere le decisioni.⁸¹

Nel tempo, queste competenze non sono state eliminate, ma si sono adattate: oggi, spesso, si lavora con approcci diversi (predittivo, agile o ibrido) e al Project Manager viene chiesto di scegliere il livello di formalizzazione più adatto al contesto. Questo significa, ad esempio, capire quando è utile una pianificazione dettagliata e quando invece serve una gestione più flessibile.⁸²

In questo senso, la competenza tecnica del Project Manager non consiste soltanto nell'utilizzo degli strumenti di pianificazione e controllo, ma anche nella capacità di selezionare l'approccio più adeguato in funzione delle caratteristiche del progetto. Nei contesti più stabili, con obiettivi e requisiti definiti, prevalgono logiche predittive e una pianificazione più strutturata; nei contesti più incerti o dinamici, assumono invece maggiore rilievo approcci più flessibili, iterativi o ibridi. La padronanza metodologica diventa quindi parte integrante della competenza tecnica del PM, perché incide sul modo in cui vengono gestiti tempi, risorse, rischi e processi decisionali.^{83 84}

A queste competenze si collega anche la capacità di distinguere tra approcci di gestione diversi e di scegliere quello più adatto al contesto progettuale. Nei progetti caratterizzati da

⁸⁰ Project Management Institute Sweden Chapter, *Navigating AI in Project Management (Case Study Report)*, https://www.pmi-se.org/Filer/PMI/AI%20in%20PM/Case%20Study%20Report_April%202024/Navigating%20AI%20Report%2020240408.pdf?TS=638481960028941040 (consultato il 20 febbraio 2026).

⁸¹ ISO, *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

⁸² Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁸³ Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, pp. 19–21.

⁸⁴ Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2ª ed., EGEA, Milano, 2021, pp. 31–38.

obiettivi chiari, requisiti definiti e minore incertezza, prevalgono in genere approcci predittivi, fondati su una pianificazione iniziale più strutturata e su un maggiore controllo delle fasi, dei tempi e dei risultati attesi. Nei contesti più dinamici, innovativi o soggetti a cambiamenti frequenti, risultano invece più adatti approcci più flessibili, nei quali la pianificazione viene progressivamente adattata e il lavoro procede in modo più iterativo. Per il Project Manager, la competenza tecnica non consiste quindi solo nel saper applicare strumenti e procedure, ma anche nel comprendere quale livello di formalizzazione, controllo o adattabilità sia più coerente con la natura del progetto.^{85 86}

Con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale, alle competenze tecniche "tradizionali" si aggiungono capacità nuove, legate all'uso degli strumenti e alla qualità dei dati. Il PM deve imparare a interpretare output generati automaticamente, riconoscerne limiti e possibili errori, e definire regole chiare per l'utilizzo nel team. In pratica, diventa fondamentale sapere non solo cosa fare, ma anche come gestire correttamente le informazioni che circolano nel progetto, evitando che automatismi eccessivi portino a decisioni sbagliate o poco ponderate.⁸⁷

2.1.3 *Le competenze manageriali*

Oltre agli aspetti tecnici, il PM "classico" deve avere competenze manageriali, perché il progetto è prima di tutto un lavoro di gruppo, che richiede il coordinamento tra interessi diversi. In molti casi il PM non ha un'autorità gerarchica diretta su tutte le persone coinvolte, quindi deve saper influenzare, negoziare, gestire conflitti e mantenere la collaborazione attiva anche in situazioni di tensione.⁸⁸

Negli scenari attuali (team distribuiti, maggiore complessità, cambiamenti frequenti, scenari dinamici), queste competenze diventano ancora più centrali. Il Project Manager

⁸⁵ Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017, pp. 19–21.

⁸⁶ Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2ª ed., EGEA, Milano, 2021, pp. 31–38.

⁸⁷ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁸⁸ Project Management Institute (PMI), *Duties of the Effective Project Manager*, <https://www.pmi.org/learning/library/duties-effective-Project-manager-5117> (consultato il 20 febbraio 2026).

deve assicurare continuità e motivazione, costruire fiducia e far sì che tutti abbiano obiettivi chiari e priorità stabilite.⁸⁹

Con l'Intelligenza Artificiale, infine, cambia anche la dimensione manageriale: se alcune attività vengono automatizzate, resta al Project Manager la responsabilità di assicurare che le decisioni siano comprensibili, giustificate e trasparenti verso stakeholder e team. Inoltre, cresce il tema del cambiamento organizzativo: introdurre strumenti basati sull'IA richiede accompagnare le persone, chiarire aspettative, evitare resistenze e definire confini chiari tra supporto automatico e decisione umana. In questo senso, il PM assume anche un ruolo di guida nell'adozione delle nuove tecnologie, mantenendo il progetto sotto controllo senza delegare all'algoritmo ciò che richiede comunque un'attenta valutazione professionale.⁹⁰

Accanto alle competenze tecniche, la letteratura sul Project Management riconosce al Project Manager un insieme di competenze manageriali e relazionali che comprendono leadership, comunicazione, negoziazione, gestione dei conflitti, coordinamento del team e capacità di assumere decisioni in condizioni di incertezza. Tali competenze permettono di tradurre strumenti e procedure in azione organizzativa concreta, rendendo possibile non solo l'esecuzione delle attività, ma anche il mantenimento dell'allineamento tra persone, obiettivi e stakeholder.^{91 92}

2.2 Il Project Manager nell'era dell'IA: l'evoluzione del ruolo

2.2.1 *L'evoluzione del Project Manager*

L'introduzione di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale non elimina il ruolo del Project Manager, ma ne modifica il baricentro operativo. Se alcune attività di aggiornamento, sintesi, reportistica e gestione documentale possono essere velocizzate, cresce invece il peso delle funzioni di supervisione, interpretazione e governo del progetto.

⁸⁹ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession*® 2024, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹⁰ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹¹ Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹² Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2ª ed., EGEA, Milano, 2021, pp. 47–55.

Il contributo del PM si concentra quindi sempre di più sulla valutazione degli output, sulla definizione delle priorità e sulla gestione delle decisioni in contesti complessi.⁹³

Questo passaggio si collega anche a un'evoluzione più ampia del Project Management: negli ultimi anni si è affermata l'idea di un approccio adeguato allo scopo, in cui non esiste un solo metodo standardizzato e valido sempre, ma occorre adattare governance e strumenti al contesto, al tipo di progetto e agli obiettivi. L'IA si inserisce proprio qui, diventando un ulteriore componente dell'ecosistema operativo, che può migliorare efficienza e capacità di analisi, ma che richiede una regia consapevole per evitare automatismi dannosi o decisioni basate su informazioni non affidabili.⁹⁴

Un modo concreto per leggere questa trasformazione è osservare che alcune responsabilità tradizionali restano intatte (governo di tempi, costi, rischi, ambito), ma cambiano due aspetti chiave: da un lato il PM lavora a un livello più alto (meno micro-gestione quotidiana e più attenzione a visione d'insieme e scelte), dall'altro cambiano i problemi da affrontare (meno aggiornamenti ripetitivi e più gestione di relazioni, vincoli e conseguenze organizzative). In questo senso l'IA non sostituisce la disciplina, ma ne cambia il baricentro: la capacità di pianificare e di controllare resta importante, però cresce la necessità di saper integrare strumenti intelligenti in modo coerente con processi, responsabilità e obiettivi del progetto.⁹⁵

2.2.2 *Dal coordinamento operativo al governo delle decisioni*

Il cambiamento in atto non comporta una diminuzione del ruolo del Project Manager, ma una ridefinizione delle modalità attraverso cui esso viene esercitato. Se in passato una parte rilevante del lavoro del PM era legata al coordinamento operativo, al monitoraggio diretto delle attività e alla produzione di documentazione, oggi la crescente diffusione di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale tende a spostare l'attenzione verso compiti di supervisione, interpretazione e supporto alle decisioni.

⁹³ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹⁴ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-Project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹⁵ ISO, *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

In molti contesti, l'Intelligenza Artificiale interviene prima di tutto sulle attività ripetitive: compilazione di report, redazione di verbali, preparazione di bozze, riorganizzazione di informazioni provenienti da e-mail, chat e strumenti di lavoro. Questa automazione permette di risparmiare molto tempo, ma soprattutto modifica il punto di attenzione del PM: invece di dedicarsi a produrre materiale, deve valutarlo, verificarlo e trasformarlo in decisioni utili. Il rischio, infatti, è confondere velocità con affidabilità: un output automatico può essere coerente dal punto di vista linguistico, ma contenere errori, omissioni o interpretazioni non aderenti alla realtà del progetto. Per questo, l'adozione dell'IA rende più importante il ruolo del PM come garante della qualità informativa.⁹⁶

Di conseguenza, cambia anche la logica del controllo: nel Project Management tradizionale il controllo era spesso documentale (piani, stati di avanzamento, revisioni). Con l'IA, il controllo tende a diventare di tipo decisionale: il PM deve assicurarsi che le informazioni usate per decidere siano corrette, complete e aggiornate, e che le scelte fatte siano comprensibili e difendibili di fronte agli stakeholder. Questo è particolarmente vero nei progetti con una pluralità di attori, dove le aspettative possono divergere e la trasparenza delle decisioni diviene essenziale per mantenere fiducia e approvazione comune. L'IA non fornisce solo un vantaggio organizzativo, ma contribuisce a un cambiamento profondo nel ruolo del Project Manager, che assume il ruolo di "filtro" e garante tra strumenti di IA e progetto.⁹⁷

2.2.3 Nuove responsabilità: governare l'uso dell'IA nel progetto

Con l'introduzione dell'IA emerge una responsabilità che nel modello tradizionale era meno esplicita: la definizione di regole e confini nell'uso degli strumenti. L'uso dell'IA richiede anche un minimo di governance, perché altrimenti ogni membro del team rischia di adottare strumenti e modalità diverse, generando una gestione disomogenea. Per questo motivo, il PM deve aiutare a stabilire criteri chiari: in quali attività l'IA può essere utile, come si verificano gli output prima di integrarli nella documentazione di progetto e come

⁹⁶ Project Management Institute Sweden Chapter, *Navigating AI in Project Management (Case Study Report)*, https://www.pmi-se.org/Filer/PMI/AI%20in%20PM/Case%20Study%20Report_April%202024/Navigating%20AI%20Report%2020240408.pdf?TS=638481960028941040 (consultato il 20 febbraio 2026).

⁹⁷ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

si gestisce l'archiviazione dei contenuti generati. Inoltre, è fondamentale proteggere dati e informazioni, evitando che materiale riservato venga inserito in piattaforme non approvate. Questo aspetto diventa particolarmente importante nei progetti in cui circolano dati aziendali o informazioni di clienti e fornitori.⁹⁸

In aggiunta, l'IA introduce un tema di tracciabilità: se una parte della documentazione o delle analisi viene supportata da strumenti automatici, è importante che risulti noto come si è arrivati a una certa scelta e su quali dati si basava. Questo non serve a un mero livello formale, ma soprattutto per gestire bene rischi, audit interni, confronti con stakeholder o ripianificazioni. In altre parole, il PM assume anche un ruolo di custode del processo decisionale: non basta ottenere una risposta rapida, occorre poterla motivare e ricostruire, per difendere la coerenza del progetto.⁹⁹

Un esempio concreto riguarda la redazione dei verbali di riunione. In molti contesti di progetto, strumenti di IA possono trascrivere un meeting, sintetizzarne i punti principali e proporre automaticamente un elenco di task, responsabilità e scadenze. Tuttavia, il team non può limitarsi ad accettare il risultato in modo passivo: occorre verificare che le priorità siano state comprese correttamente, che non manchino decisioni rilevanti e che le assegnazioni siano coerenti con quanto effettivamente concordato. In questo caso, la competenza richiesta non è tanto tecnica quanto critica: leggere l'output, confrontarlo con il contesto reale e validarlo prima che entri nella documentazione ufficiale del progetto.¹⁰⁰

Un secondo esempio riguarda la produzione di report di avanzamento o di prime analisi dei rischi. Un sistema di IA può elaborare dati di progetto e generare una bozza di report, evidenziando ritardi, possibili criticità o scostamenti di budget. Anche in questo caso, però, il contributo del team resta decisivo: bisogna controllare la qualità dei dati di partenza, verificare se le anomalie segnalate corrispondano davvero a problemi rilevanti e interpretare le informazioni alla luce delle specificità del progetto. L'utilità dello strumento

⁹⁸ ISO, *ISO 21502:2020 Project , programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

⁹⁹ Project Management Institute Sweden Chapter, *Navigating AI in Project Management (Case Study Report)*, https://www.pmi-se.org/Filer/PMI/AI%20in%20PM/Case%20Study%20Report_April%202024/Navigating%20AI%20Report%2020240408.pdf?TS=638481960028941040 (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰⁰ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

dipende quindi non solo dalla sua capacità di elaborazione, ma anche dalla maturità del team nell'utilizzarlo in modo controllato.^{101 102}

2.2.4 *Il Project Manager come facilitatore del cambiamento tecnologico*

Un aspetto che spesso viene sottovalutato è che l'adozione dell'Intelligenza Artificiale non è solo una scelta tecnica, ma un vero e proprio cambiamento organizzativo. Quando si introducono nuovi strumenti, cambiano abitudini, modalità di collaborazione e anche la percezione del proprio ruolo: un'altra importante trasformazione riguarda la gestione delle risorse umane. Alcuni membri del team possono vivere l'IA come un supporto utile, altri come una forma di controllo, o addirittura come una minaccia per il proprio ruolo. Per questo, oltre a decidere quale strumento utilizzare, diventa fondamentale accompagnarne l'adozione: chiarire a cosa serve lo strumento, quali attività supporta, quali responsabilità rimangono umane, e come vengono valutate performance e risultati. Risulta fondamentale anche far sì che l'IA venga usata come supporto, non come sostituto del ragionamento o del confronto tra persone. In molti casi, il successo non dipende tanto dal tool scelto, ma da come viene inserito nella routine del team e nella comunicazione con gli stakeholder. Nella pratica, il PM diventa un mediatore tra direzione, esigenze operative e persone del team.¹⁰³

Questa evoluzione è coerente anche con quanto osservato più in generale sui ruoli manageriali: quando l'automazione riduce parte delle attività di coordinamento e preparazione, la componente umana del lavoro del manager non sparisce, ma anzi diventa più visibile. Aumenta il peso della capacità di guidare, dare direzione, sviluppare le persone e assicurare coerenza tra obiettivi e azioni quotidiane. Nel caso del PM, questo significa passare sempre più da un ruolo di "gestore del piano" a un ruolo di guida che mantiene l'equilibrio tra vincoli, valore generato e sostenibilità delle scelte nel contesto reale. In sostanza, il ruolo non viene semplificato, ma assume una diversa tipologia di complessità.¹⁰⁴

¹⁰¹ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST AI 100-1, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg (MD), 2023.

¹⁰² Project Management Institute (PMI), *The Time for AI Governance Is Now*, <https://www.pmi.org/blog/the-time-for-ai-governance-is-now> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰³ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰⁴ Harvard Business Review, *How AI Is Redefining Managerial Roles*, <https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles> (consultato il 20 febbraio 2026).

2.2.5 *Dalla competenza strumentale alla competenza critica*

Un rischio tipico di questa fase è pensare che la competenza principale sia saper usare l'IA: in realtà, nel Project Management, la competenza decisiva diventa saperla usare con spirito critico. Un output veloce non è automaticamente corretto: il PM deve saper riconoscere quando un risultato è poco credibile, quando mancano informazioni, quando si stanno confondendo ipotesi con fatti. La capacità del PM di fare domande giuste e validare i risultati diventa quindi un elemento di qualità del progetto, non un dettaglio tecnico.¹⁰⁵

In questo scenario cambia anche la relazione tra PM e stakeholder: se alcune analisi vengono prodotte rapidamente, gli stakeholder possono aspettarsi risposte immediate e aggiornamenti continui. Il PM deve quindi gestire le aspettative e mantenere un equilibrio, distinguendo tra rapidità e affidabilità, gestendo il flusso informativo in modo sostenibile. Il rischio, altrimenti, è che l'eccesso di informazioni porti a un aumento di rumore e a decisioni prese troppo frettolosamente, senza un reale consolidamento dei dati.¹⁰⁶

2.2.6 *Un ruolo più strategico, ma con nuove responsabilità*

Se si guarda nel complesso, l'IA contribuisce a rendere il ruolo del Project Manager più strategico, perché riduce parte del lavoro amministrativo e permette di concentrarsi su decisioni e impatti. Tuttavia, questo non significa che il lavoro diventi più semplice: aumenta la responsabilità di scegliere come integrare gli strumenti, verificare la qualità delle informazioni, gestire le implicazioni organizzative e mantenere uno standard di trasparenza verso gli stakeholder. L'Intelligenza Artificiale può quindi diventare un acceleratore di efficienza, ma solo se il PM mantiene il controllo del metodo e del contesto, evitando che l'adozione tecnologica sostituisca la professionalità.¹⁰⁷

In conclusione, il PM nell'era dell'IA non perde le proprie basi (pianificazione, controllo, gestione dei vincoli), ma cambia il modo in cui le esercita: meno focalizzazione

¹⁰⁵ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰⁶ Project Management Institute Sweden Chapter, *Navigating AI in Project Management (Case Study Report)*, https://www.pmi-se.org/Filer/PMI/AI%20in%20PM/Case%20Study%20Report_April%202024/Navigating%20AI%20Report%2020240408.pdf?TS=638481960028941040 (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰⁷ Harvard Business Review, *How AI Is Redefining Managerial Roles*, <https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles> (consultato il 20 febbraio 2026).

sull'aggiornamento manuale e più attenzione a governance, qualità, decisioni e gestione del cambiamento.

Questo porta naturalmente al tema della sezione successiva: l'impatto non riguarda solo il PM, ma anche il team di lavoro e l'organizzazione, che devono sviluppare competenze nuove e ridefinire ruoli e collaborazioni.¹⁰⁸

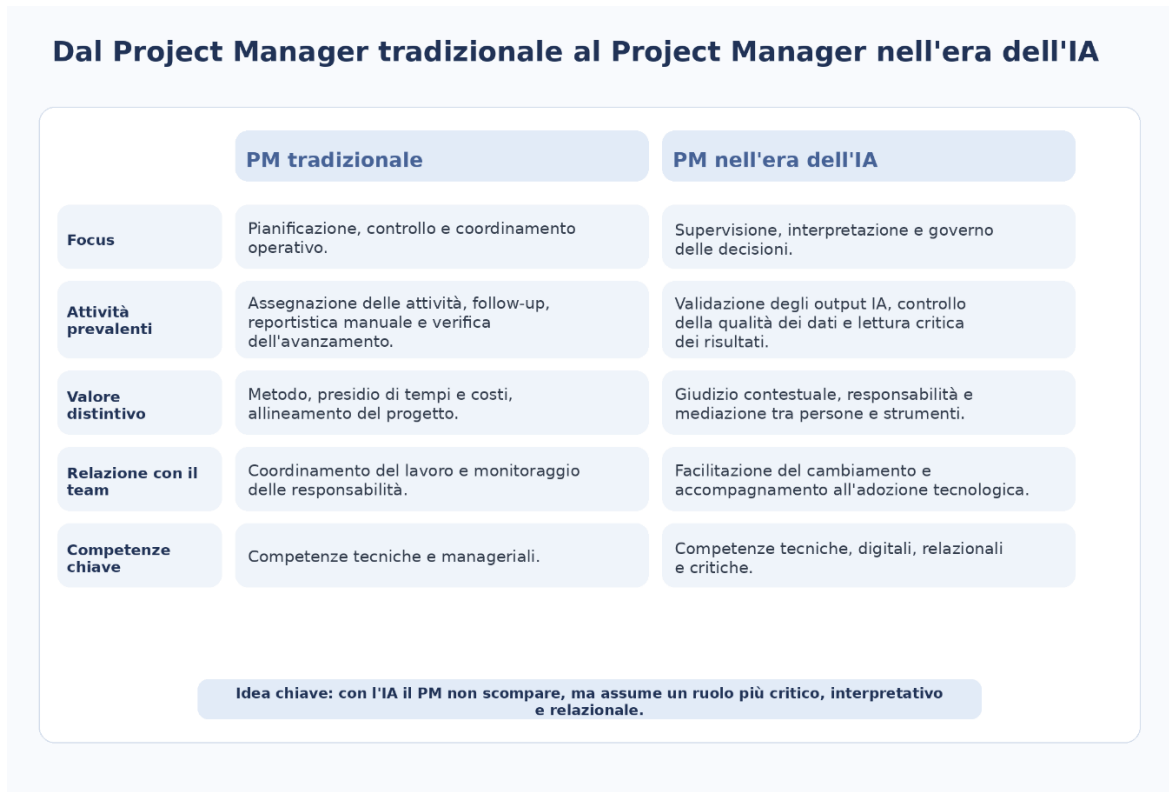


Figura 10: Dal Project Manager tradizionale al Project Manager nell'era dell'IA: principali elementi di continuità e cambiamento.¹⁰⁹

2.3 Impatto sul team di progetto

2.3.1 *Le competenze emergenti*

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale non cambia solo ciò che fa il Project Manager, ma incide anche sul modo in cui lavora l'intero team. Quando alcune attività vengono automatizzate o svolte con il supporto dell'IA (ad esempio la preparazione di bozze, la

¹⁰⁸ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-Project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁰⁹ Fonte: elaborazione propria.

sintesi di documenti o la produzione di report), il contributo delle persone si sposta progressivamente dall'esecuzione operativa alla verifica dei risultati e alle scelte che ne derivano. Di conseguenza, aumentano le interazioni tra ruoli diversi e diventa più importante avere un linguaggio comune per interpretare correttamente ciò che l'IA produce, capirne i limiti e inserirlo nel contesto del progetto. In questo scenario, il team non è chiamato a sviluppare competenze tecniche in senso stretto, ma a sviluppare una familiarità di base con logiche, rischi e impatti dell'IA, così da evitare che gli output vengano accettati in modo automatico solo perché appaiono credibili.¹¹⁰

2.3.2 Consapevolezza dell'IA e lettura dei dati

Una prima competenza che diventa centrale è la consapevolezza dell'IA, cioè la capacità di capire che cosa lo strumento può supportare e, soprattutto, quali aspetti non è prudente delegarli senza controlli. Per questo, l'output dell'IA va trattato come una base di partenza su cui lavorare, non come un contenuto già definitivo. Questa alfabetizzazione diventa concreta quando il team adotta regole semplici ma costanti, come la verifica delle fonti e la validazione dei dati più sensibili prima di inserirli nella documentazione ufficiale di progetto.¹¹¹

Accanto a questa consapevolezza, aumenta anche l'importanza della lettura dei dati. Non basta saper consultare un cruscotto o riportare un indicatore: serve collegare numeri e segnali iniziali alla situazione reale del progetto, evitando interpretazioni automatiche. Poiché l'IA rende più semplice produrre report, sintesi e metriche, il rischio è che il team si concentri sulla forma del dato e perda di vista ciò che quel dato sta effettivamente rappresentando. Può accadere, ad esempio, che un problema emerga prima in modo qualitativo (nelle comunicazioni, nei feedback, nei ritardi ricorrenti) e solo in un secondo momento diventi visibile nelle misurazioni. Per questo è utile che le persone imparino a porsi domande essenziali: quali informazioni mancano, su quali ipotesi si basa una previsione e che cosa cambierebbe se una variabile si modificasse. È qui che la

¹¹⁰ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹¹¹ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

competenza diventa davvero utile al progetto, perché i dati non vengono solo osservati, ma diventano un supporto per definire priorità e prendere decisioni.¹¹²

2.3.3 *Regolare l'utilizzo dello strumento*

Un'altra competenza che tende a emergere riguarda il modo in cui il team interagisce con gli strumenti. In concreto significa saper impostare richieste chiare, con un livello di dettaglio sufficiente a rendere l'output verificabile. Non è necessario trasformare le persone in specialisti, ma diventa utile abituarsi a fornire contesto, indicare vincoli e definire criteri minimi di qualità. Se, ad esempio, si chiede a un assistente generativo di produrre una sintesi, il risultato cambia molto quando si specifica che cosa deve rimanere invariato, quali parti non vanno modificate, quali dati devono essere riportati e quali fonti possono essere utilizzate. Questa abilità ha anche un effetto pratico sul lavoro di gruppo: più le richieste sono impostate bene, meno tempo si perde in correzioni, e diminuisce il rischio che errori poco visibili entrino nella documentazione del progetto. In questo senso, il team non insegue l'output dopo che è stato prodotto, ma governa lo strumento fin dall'inizio attraverso istruzioni e criteri.¹¹³

C'è poi un insieme di competenze legate a regole, sicurezza e responsabilità, che coinvolge tutto il team quando l'IA entra nei processi. Anche senza affrontare aspetti tecnici, il lavoro cambia perché bisogna chiarire che cosa si può condividere con uno strumento esterno, quali informazioni devono invece rimanere protette, come gestire dati sensibili e in che modo tracciare le decisioni prese. Questo aggiunge un livello di attenzione in più: non basta produrre velocemente un contenuto, bisogna anche valutare se è coerente con le regole interne, se tutela la riservatezza e se può essere ricostruito in caso di controlli o contestazioni. Per questo la responsabilità non riguarda solo il Project Manager, ma chiunque contribuisca a documenti e comunicazioni del progetto: un errore, infatti, non

¹¹² Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹¹³ Microsoft, *2024 Work Trend Index Annual Report – Executive Summary*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (consultato il 20 febbraio 2026).

resta confinato al piano operativo, ma può trasformarsi in un problema di conformità o in un rischio reputazionale.¹¹⁴

Infine, con l'ingresso dell'IA nel lavoro quotidiano, tendono a emergere ancora di più le competenze umane, proprio perché alcune attività vengono svolte più velocemente o in modo automatizzato. Quando la produzione di materiali accelera, diventa più evidente ciò che non si può delegare a uno strumento: capire le dinamiche del team, gestire le resistenze, mantenere coerenza e qualità mentre il contesto cambia. In questo senso, l'IA non riduce la componente relazionale del progetto: la rende più complessa, perché al cambiamento tecnico si aggiungono timori, aspettative e approcci diversi tra le persone. Per questo, comunicazione, fiducia e capacità di accompagnare l'adattamento smettono di essere aspetti secondari e diventano parte concreta del lavoro. Non a caso, molte analisi sul futuro del lavoro continuano a mettere al centro abilità come pensiero critico e resilienza, proprio mentre l'adozione di tecnologie avanzate cresce.¹¹⁵



Figura 11: Le core skills più richieste nel 2025.¹¹⁶

¹¹⁴ Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹¹⁵ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹¹⁶ Immagine da: World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025 – Infographics (Core skills in 2025)*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/infographics-94b6214b36/> (consultato il 20 febbraio 2026).

2.3.4 La nascita di nuove figure professionali

Quando l'IA entra stabilmente nei flussi di lavoro, non sempre compare subito un nuovo ruolo formale. Più spesso emergono figure ibride, nate per colmare bisogni molto concreti: persone che aiutano a tradurre le esigenze del progetto in indicazioni comprensibili per strumenti e specialisti, che supportano l'adozione quotidiana, che definiscono criteri di utilizzo e che contribuiscono a mantenere coerenza e qualità nel lavoro. Queste figure diventano necessarie soprattutto nella fase di transizione, quando le responsabilità rischiano di restare nel mezzo: se non è chiaro chi controlla la qualità degli output, chi stabilisce che cosa è ammesso e chi documenta le decisioni, l'adozione dell'IA tende a diventare disordinata e, invece di semplificare, finisce per generare revisioni e correzioni aggiuntive. In questo senso, l'evoluzione organizzativa non è un dettaglio, ma una condizione per rendere l'uso dell'IA sostenibile nel tempo, evitando che resti una sperimentazione individuale o un insieme di pratiche non allineate.¹¹⁷

Un primo esempio è la figura che potremmo definire Referente interno (spesso indicato anche come *AI champion*): non si tratta necessariamente di un profilo tecnico, ma di una persona che conosce gli strumenti adottati, ne comprende limiti e potenzialità e aiuta gli altri a usarli in modo coerente. La sua funzione è anche culturale, perché riduce la distanza tra chi inizia a sperimentare e chi invece è più prudente, favorendo pratiche comuni e abbassando la soglia di ingresso. In parallelo, soprattutto in contesti più strutturati, emerge spesso il bisogno di un presidio su governance e gestione del rischio, che può assumere forme diverse (compliance, sicurezza, policy interne, gestione dei dati) ma che ha un obiettivo chiaro: rendere l'utilizzo dell'IA compatibile con responsabilità, vincoli e regole dell'organizzazione. In sostanza, più l'Intelligenza Artificiale diventa trasversale, più serve qualcuno che garantisca equilibrio tra obiettivi di efficienza e requisiti di controllo.¹¹⁸

Nei progetti in cui l'IA entra nei processi o nei prodotti, può inoltre emergere la necessità di un *AI Specialist*, o comunque di una figura con competenze specifiche sull'adozione dell'IA. Il suo ruolo non coincide con quello di un programmatore, ma con quello di un riferimento che aiuta il team di progetto a usare lo strumento in modo realistico e

¹¹⁷ PwC, *A Virtual Partnership? Artificial Intelligence and the Changing Role of Project Managers*, <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/virtual-partnership-artificial-ntelligence-disrupt-Project-management-change-role-Project-managers-final.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹¹⁸ Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

controllabile. In concreto, contribuisce a chiarire quale tipo di IA sia più adatto al contesto (per esempio un assistente generativo a supporto di documentazione e comunicazioni, oppure strumenti più mirati per analisi e previsioni) e soprattutto aiuta a definire come valutare la qualità di ciò che viene prodotto. Questo passaggio è decisivo perché, con strumenti generativi, il rischio non è solo l'errore evidente: spesso l'output è scorrevole e plausibile, ma può contenere semplificazioni, omissioni o affermazioni non verificabili, che diventano problematiche quando entrano in deliverable o in comunicazioni rivolte agli stakeholder. In questo senso, l'*AI Specialist* lavora come ponte tra il team e lo strumento: rende più chiari i limiti, propone criteri minimi di controllo e aiuta a impostare pratiche che riducano revisioni ripetute e correzioni tardive.¹¹⁹

Un aspetto collegato riguarda la governance interna. Quando l'IA viene utilizzata nel lavoro quotidiano, anche per attività apparentemente semplici come sintesi o bozze, il progetto deve evitare che la velocità porti a decisioni poco tracciabili o a un uso improprio dei dati. L'*AI Specialist* può supportare il Project Manager nella definizione di regole pratiche: quali informazioni non vanno inserite negli strumenti, come gestire dati sensibili e come documentare le scelte quando l'output dell'IA incide su decisioni o documenti ufficiali. Non si tratta di introdurre burocrazia, ma di rendere l'adozione sostenibile: se mancano regole condivise, ogni persona finisce per usare l'IA a modo suo e il team perde coerenza. Per questo, insieme al *Data Analyst* e alle altre figure coinvolte nella gestione e nell'analisi dei dati, l'*AI Specialist* contribuisce a trasformare l'IA da sperimentazione individuale a pratica di progetto, più allineata a vincoli, responsabilità e obiettivi.¹²⁰

Accanto a queste figure, l'adozione dell'IA porta spesso a valorizzare ruoli già esistenti, che cambiano però peso e perimetro. Il *Data Analyst*, citato sopra, diventa più rilevante perché la qualità dei dati influenza direttamente l'affidabilità di analisi e previsioni. Il suo contributo non consiste solo nello svolgere analisi, ma nel trasformare i dati in informazioni utili per il team: individuare trend, mettere in evidenza scostamenti significativi, verificare la coerenza delle assunzioni dietro una previsione e chiarire quando un risultato è troppo debole per guidare una decisione. In un contesto in cui l'IA rende più facile generare numeri e sintesi, il *Data Analyst* aiuta a non confondere la velocità con

¹¹⁹ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²⁰ Project Management Institute (PMI), *The Time for AI Governance Is Now*, <https://www.pmi.org/blog/the-time-for-ai-governance-is-now> (consultato il 20 febbraio 2026).

l'affidabilità, riportando l'attenzione su qualità del dato, significato operativo degli indicatori e conseguenze concrete sul piano di progetto.¹²¹

Questo non significa che ogni progetto debba creare ruoli nuovi, ma che il team ha bisogno di punti fermi su dati, qualità e responsabilità. Anche da qui nasce l'idea, presente in molte organizzazioni, che l'IA non sia semplicemente un tool: è un cambiamento organizzativo e culturale che spinge a ripensare competenze, collaborazione e perfino criteri di selezione, perché alcune abilità diventano prioritarie già in fase di assunzione.¹²²

2.3.5 *Formazione e riqualificazione nel team*

Per questo, accanto ai cambiamenti nelle attività quotidiane, emerge un tema trasversale: la necessità di accompagnare il team con percorsi di formazione e riqualificazione coerenti con i processi di progetto. L'impatto dell'IA si vede infatti anche sul piano delle competenze: nella pratica, molte organizzazioni si trovano a gestire un paradosso, perché la tecnologia entra nel lavoro con rapidità, mentre le competenze non si allineano in modo automatico. Questo può creare differenze nette tra chi sperimenta fin da subito e chi, invece, mantiene un atteggiamento più prudente. Per evitare che l'adozione si trasformi in un insieme di iniziative individuali e non coordinate, la formazione dovrebbe essere pensata come un percorso graduale e concreto, collegato ai bisogni reali del progetto.¹²³

Non serve immaginare corsi tecnici per tutti, ma è utile costruire una base comune di riferimento: che cosa si può chiedere allo strumento, quali controlli sono indispensabili, quando un contenuto può entrare in un deliverable e quando, invece, va considerato una semplice bozza. In questo modo la formazione non diventa un'attività separata dal lavoro, ma un supporto alla qualità, perché riduce sia gli errori invisibili, sia il rischio di utilizzare l'IA in modo improprio su informazioni sensibili.

Un approccio efficace, soprattutto nei team di progetto, è quello del learning by doing: piccoli casi d'uso, regole chiare e momenti di confronto in cui si discutono risultati, limiti e miglioramenti. Per questo, oltre alla formazione, diventa utile introdurre linee guida interne

¹²¹ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession*® 2024, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²² Microsoft, *2024 Work Trend Index Annual Report – Executive Summary*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²³ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

semplici (ad esempio su dati condivisibili, tracciabilità e responsabilità delle revisioni) e affiancare momenti di aggiornamento periodico, perché gli strumenti cambiano rapidamente e il team tende ad adattare le pratiche nel tempo.¹²⁴

2.3.6 Nuovi criteri di scelta

Con l'ingresso dell'Intelligenza Artificiale nei processi di lavoro, cambiano anche i criteri con cui vengono scelti e inseriti i membri del team, perché alcune competenze diventano utili fin dal primo giorno. Non si tratta tanto di cercare profili tecnici in senso stretto, quanto di privilegiare persone capaci di lavorare in modo consapevole con strumenti digitali e con i dati, senza accettare automaticamente output e sintesi solo perché appaiono plausibili. In molti contesti cresce l'attenzione verso chi dimostra una buona familiarità con l'IA nel lavoro quotidiano e la capacità di adattarsi rapidamente a strumenti che evolvono, anche perché l'adozione spesso nasce dal basso e le persone tendono a portare soluzioni già conosciute.¹²⁵ Allo stesso tempo, proprio perché l'IA può accelerare la produzione di testi e report, i processi di selezione tendono a valorizzare competenze come il pensiero critico e la capacità di verificare le informazioni, che diventano decisive quando gli output influenzano decisioni e comunicazioni verso gli stakeholder.¹²⁶ In questa prospettiva, l'IA non incide solo su che cosa si fa nel progetto, ma anche su chi viene considerato più adatto a farlo, spostando l'attenzione verso profili in grado di combinare velocità operativa e controllo della qualità.

2.4 Luci e ombre

2.4.1 Vantaggi e opportunità

L'introduzione dell'IA nel Project Management apre opportunità concrete, soprattutto quando viene utilizzata come supporto alle attività che assorbono tempo senza aumentare in modo proporzionale il controllo sul progetto. In particolare, può agevolare la predisposizione di bozze di documenti, la riorganizzazione di informazioni già disponibili,

¹²⁴ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²⁵ Microsoft, *2024 Work Trend Index Annual Report – Executive Summary*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²⁶ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

la produzione di sintesi iniziali e, più in generale, la gestione di compiti ripetitivi che rallentano il lavoro del team.¹²⁷ Il vantaggio principale non consiste quindi soltanto nella velocizzazione delle attività, ma nella possibilità di liberare spazio per compiti che richiedono giudizio, confronto e capacità decisionale. Se impiegata in modo controllato, l'IA può contribuire a rendere più fluida la gestione del progetto e a migliorare la continuità operativa, soprattutto nei contesti in cui aumentano la quantità di informazioni da trattare e la pressione delle scadenze.¹²⁸

Un secondo aspetto positivo riguarda la qualità della comunicazione interna, soprattutto quando il team lavora su più fronti e fatica a mantenere l'allineamento. In molti progetti le informazioni si disperdono tra riunioni, chat, mail e documenti, e il problema non è tanto la disponibilità di dati, quanto riuscire a ricostruire rapidamente lo stato del lavoro. In questo contesto, strumenti di IA possono aiutare a produrre una prima struttura di sintesi, a organizzare un materiale disordinato o a rendere più uniforme un aggiornamento periodico. Questo non elimina la responsabilità umana, ma può ridurre l'attrito informativo che spesso rallenta la collaborazione: quando i contenuti sono più leggibili e coerenti, diventa più facile individuare divergenze, rischi, decisioni e priorità.¹²⁹

Un'ulteriore opportunità riguarda l'uso dell'IA come supporto all'apprendimento e alla costruzione di un linguaggio comune nel team. Il suo valore, tuttavia, emerge solo quando lo strumento viene accompagnato da regole chiare su fonti, responsabilità e controlli.¹³⁰

Dal punto di vista organizzativo, l'IA viene spesso presentata come leva di efficienza, ma la sua opportunità più interessante è la possibilità di ripensare alcune pratiche di lavoro che, nel tempo, sono diventate consolidate, nonostante abbiano in parte perso utilità. In molti contesti si producono report per abitudine consolidata o, ad esempio, si fanno riunioni senza una traccia precisa. L'adozione dell'IA, se gestita bene, può diventare l'occasione per rivedere questi rituali e distinguere ciò che serve davvero da ciò che

¹²⁷ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²⁸ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹²⁹ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³⁰ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

aggiunge solo complessità. In questo senso, la tecnologia non è la soluzione in sé: può però aiutare a far emergere con più chiarezza dove il processo è confuso o ridondante, spingendo il team a semplificare e a concentrarsi su ciò che serve davvero al progetto.¹³¹

2.4.2 Criticità e limiti

Accanto ai benefici, l'Intelligenza Artificiale presenta limiti significativi. Gli output generati possono contenere errori, omissioni, semplificazioni e bias, oltre a risultare apparentemente convincenti anche quando non sono del tutto affidabili.¹³² Per questo motivo, nei contesti di progetto l'IA non può essere considerata una fonte autonoma di decisione, ma uno strumento di supporto che richiede sempre controllo umano, validazione e contestualizzazione.¹³³

Un secondo limite riguarda la dipendenza dalla qualità dei dati e dal contesto. Nel Project Management molte informazioni non sono pulite: spesso sono parziali, qualitative e distribuite tra fonti diverse, e riflettono valutazioni umane più che misurazioni oggettive. Anche quando l'IA riesce a elaborare rapidamente grandi quantità di testo, il risultato resta legato a ciò che il team le fornisce e al modo in cui quei contenuti vengono interpretati. Questo significa che la complessità del progetto non scompare, ma cambia forma: invece di partire da zero, si lavora sulla preparazione degli input, sulla definizione di criteri e sulla verifica degli output. Se questi passaggi non vengono gestiti con attenzione, si rischia di produrre contenuti rapidi, ma poco utili per orientare decisioni e azioni concrete.¹³⁴

C'è poi un aspetto più organizzativo: l'adozione dell'IA tende a creare differenze tra chi la usa con disinvoltura e chi la evita, e queste differenze possono trasformarsi in tensioni di team. Non è raro che alcuni membri percepiscano lo strumento come una minaccia o come un fattore che aumenta il controllo, mentre altri lo vivono come un vantaggio competitivo. Se questa dinamica non viene accompagnata, il rischio è di creare all'interno del progetto delle dinamiche a due velocità, in cui la collaborazione si indebolisce e l'adozione resta

¹³¹ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³² National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³³ International Labour Organization (ILO), *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-global-analysis-potential-effects-job-quantity-and> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³⁴ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

individuale, con pratiche non allineate. Il limite, quindi, non è solo tecnico, ma riguarda la capacità del Project Manager e dell'organizzazione di governare il cambiamento, costruire fiducia e definire un uso condiviso.¹³⁵

Un limite meno evidente, ma molto concreto, riguarda la dipendenza dallo strumento e la conseguente perdita di attenzione. Quando l'IA entra nelle attività quotidiane e semplifica molte operazioni, il team può iniziare a delegare automaticamente anche scelte che richiedono contesto, arrivando a considerare l'output come una scorciatoia affidabile. Il rischio non è soltanto l'errore singolo, ma la gradualità con cui cambia il modo di lavorare: la revisione diventa più superficiale, si accetta una formulazione perché apparentemente adatta, si riduce l'abitudine a motivare scelte e priorità. In questo scenario, la qualità del progetto può peggiorare non per un evento improvviso, ma per un accumulo di piccole decisioni prese con minor profondità, soprattutto quando la pressione sulle scadenze spinge a privilegiare la velocità.¹³⁶

Un'altra criticità riguarda la possibile standardizzazione eccessiva del lavoro di progetto. L'IA tende a produrre testi e strutture molto ordinate, spesso simili tra loro, e questo può essere un vantaggio quando serve uniformare report o comunicazioni. Tuttavia, se il team si abitua a usare sempre le stesse formule e gli stessi schemi generati, si rischia di perdere quella parte di lavoro che rende un progetto unico e adatto al proprio contesto: la personalizzazione per gli stakeholder, la sensibilità rispetto a dinamiche interne, la capacità di scrivere comunicazioni che tengano conto di vincoli reali e non solo di un modello ideale. In altre parole, l'output può diventare formalmente corretto, ma meno adatto alla situazione concreta. Questo limite è particolarmente evidente nei progetti complessi, dove ciò che fa la differenza non è la forma del documento, ma la sua capacità di rappresentare problemi e trade-off reali.¹³⁷

Un ulteriore limite riguarda l'illusione di avere il controllo: quando il team riceve sintesi, previsioni o suggerimenti strutturati, può essere portato a credere che il progetto sia più sotto controllo di quanto non sia realmente. Questo accade soprattutto nei contesti in cui la

¹³⁵ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³⁶ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³⁷ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

pressione sulle scadenze è alta e dove qualsiasi supporto viene vissuto come un miglioramento. Tuttavia, nel Project Management, la qualità delle decisioni dipende anche da fattori che non sono sempre catturabili in un output: relazioni, negoziazioni, vincoli non esplicitati, segnali informali. Per questo l'IA può migliorare la leggibilità del progetto, ma non può sostituire la comprensione del contesto.¹³⁸

C'è poi una criticità che riguarda competenze e percorsi di crescita, soprattutto per ruoli junior. In molti contesti, una parte importante dell'apprendimento avviene attraverso attività operative: scrivere report, preparare aggiornamenti, costruire sintesi, supportare la documentazione. Se queste attività vengono assorbite dagli strumenti, il rischio è che i profili più giovani perdano occasioni per sviluppare metodo, attenzione ai dettagli e capacità di lettura del progetto. Non significa che l'IA debba essere evitata, ma che la formazione debba essere ripensata: se lo strumento riduce il lavoro manuale, bisogna creare momenti strutturati per insegnare come verificare, come ragionare sui dati e come motivare decisioni.¹³⁹

Infine, tra i limiti pratici rientrano anche aspetti organizzativi legati a costi e dipendenze: scegliere strumenti diversi e non coordinati può creare frammentazione, mentre adottare una sola piattaforma può portare a una dipendenza dal fornitore e da modalità di lavoro imposte dallo strumento. Anche questo incide sul Project Management, perché la tecnologia entra nei processi e li condiziona: ciò che viene automatizzato tende a diventare norma, e cambiare sistema in seguito richiede tempo, formazione e riorganizzazione. Per questo l'adozione va valutata anche in termini di sostenibilità: non solo cosa fa lo strumento oggi, ma quali vincoli introduce nel modo di lavorare del team e nella capacità dell'organizzazione di adattarsi nel tempo.¹⁴⁰

2.4.3 *Impatto dell'IA sull'occupazione*

L'impatto dell'IA sull'occupazione non si traduce necessariamente in una sostituzione diretta delle persone, ma in una trasformazione delle attività e delle competenze richieste.

¹³⁸ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-Project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹³⁹ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴⁰ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

Alcune mansioni tendono a ridursi o ad automatizzarsi, mentre acquistano maggiore rilievo compiti di supervisione, interpretazione, coordinamento e controllo degli output.¹⁴¹ Anche nel Project Management, quindi, il punto centrale non è soltanto l'eventuale riduzione del lavoro umano, ma il modo in cui cambiano i percorsi professionali, l'ingresso nei ruoli junior e le condizioni con cui le persone apprendono e crescono all'interno dell'organizzazione.¹⁴²

Secondo analisi dell'IMF, nei paesi avanzati una quota rilevante di occupazioni è esposta all'IA, e l'effetto atteso non è uniforme: in molti casi l'IA potrà aumentare produttività e qualità, ma in altri potrà sostituire una parte delle attività, riducendo domanda di lavoro o rallentando assunzioni. Questa prospettiva non implica automaticamente una disoccupazione di massa, ma rende plausibile un mercato del lavoro più instabile, in cui alcune competenze diventano rapidamente obsolete mentre altre aumentano di valore in maniera repentina. Nel contesto di progetti e organizzazioni, ciò si traduce in pressioni su budget e strutture: se l'IA viene percepita come leva di efficienza, la tentazione è ridurre il personale prima di avere processi maturi e controlli adeguati, scaricando sul team superstiti dei carichi di lavoro più alti e responsabilità maggiori.¹⁴³

A livello concreto, ciò che colpisce il Project Management è anche l'effetto indiretto: quando le organizzazioni riducono il personale e chiedono al team di compensare con strumenti di IA, aumenta il rischio di lavorare con meno margine, meno tempo per verificare e meno capacità di gestione del rischio. In un progetto, ridurre le persone senza ridurre la complessità tende a spostare la pressione su coordinamento e comunicazione, cioè proprio su quelle dimensioni che l'IA non può garantire da sola. Per questo, anche nei contesti in cui l'IA porta benefici, una strategia di riduzione non accompagnata da nuove competenze e da processi più solidi può produrre l'effetto opposto: più errori, più rilavorazioni e maggiore fragilità del progetto.¹⁴⁴

¹⁴¹ International Monetary Fund, *AI Will Transform the Global Economy*, <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴² World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴³ Gopinath Gita, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, International Monetary Fund, Staff Discussion Note SDN/2024/001, 2024, p. 1.

¹⁴⁴ Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

2.4.4 Etica, privacy e trasparenza

Il tema etico emerge quando l'IA viene usata per supportare decisioni che hanno effetti reali su persone, tempi, priorità e risorse. Anche nel Project Management, strumenti che sintetizzano, suggeriscono priorità o stimano rischi possono influenzare scelte organizzative, e questo impone una domanda di responsabilità: chi risponde se l'output è distorto o se un errore produce conseguenze? In questi casi, parlare di etica non significa introdurre un discorso astratto, ma chiarire che un sistema non è neutro e che la qualità di una decisione dipende anche da dati, criteri e contesto. Per questo, l'adozione sostenibile richiede trasparenza su come lo strumento è utilizzato, quali sono i limiti dichiarati e quale livello di controllo umano è previsto.¹⁴⁵

La privacy diventa un tema operativo nel momento in cui il team inserisce nello strumento contenuti che possono includere dati sensibili, informazioni aziendali o elementi non destinati all'esterno. Questo rischio non riguarda solo i dati personali in senso stretto, ma anche documenti interni, contratti, piani, problemi di performance o comunicazioni delicate con stakeholder. Quando l'IA viene usata per velocizzare sintesi e bozze, è facile che il confine tra ciò che è condivisibile e ciò che non lo è diventi sfumato, soprattutto se mancano linee guida interne. In questa prospettiva, la tutela della privacy non si risolve con una regola generica, ma con una disciplina di progetto: definire che cosa non va inserito, come anonimizzare esempi, quali strumenti sono autorizzati e come tracciare l'uso nei deliverable.¹⁴⁶

Il tema della trasparenza è strettamente collegato a quello della fiducia. In un team di progetto, se non è chiaro quando un contenuto è stato generato o assistito dall'IA, diventa difficile attribuire responsabilità e valutare qualità. Questo vale sia per documenti interni sia, in modo ancora più delicato, per comunicazioni verso clienti e stakeholder: un testo ben scritto può essere scambiato per una valutazione umana, quando in realtà è una sintesi automatica e non verificata. Per questo, soprattutto nei contesti in cui la qualità informativa è parte della reputazione del progetto, può essere utile introdurre prassi di trasparenza minime, come indicare quando un contenuto è stato assistito e prevedere sempre una revisione finale esplicita. La trasparenza non serve come giustificazione, ma per rendere

¹⁴⁵ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴⁶ EUR-Lex, *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (consultato il 20 febbraio 2026).

controllabile ciò che si produce, evitando che l'uso dell'IA indebolisca la fiducia interna o esterna.¹⁴⁷

Nel Project Management, trasparenza e responsabilità cambiano molto a seconda che l'IA venga usata internamente o in comunicazioni rivolte a clienti e stakeholder. All'interno del team, l'IA può essere uno strumento di supporto per preparare bozze, sintesi e materiali preliminari, purché resti chiaro che il contenuto non è automaticamente affidabile e che la revisione è parte integrante del processo. Quando, però, l'output entra in documenti ufficiali o in comunicazioni esterne, la questione diventa più delicata: ciò che si invia all'esterno ha un peso reputazionale e contrattuale, e quindi richiede maggiore controllo, tracciabilità e chiarezza su chi ha approvato cosa. In questo senso, la trasparenza non è un tema astratto, ma una regola pratica: se l'IA ha contribuito in modo significativo a un contenuto, il progetto deve sapere come documentarlo e chi se ne assume la responsabilità finale.¹⁴⁸

Questa distinzione può essere resa operativa con prassi semplici, che aiutano anche a evitare conflitti interni. Ad esempio, si può stabilire che le bozze generate dall'IA restino sempre identificate come materiale di lavoro, mentre i documenti destinati agli stakeholder debbano passare da una revisione esplicita e da una validazione dei dati chiave. Allo stesso modo, diventa utile chiarire che cosa non va mai inserito nello strumento (dati sensibili, dettagli contrattuali, informazioni personali), e che cosa invece può essere utilizzato solo in forma anonimizzata. In pratica, la trasparenza si traduce in confini: questo tipo di regole riduce l'ambiguità e aumenta la fiducia, perché evita che persone diverse usino strumenti diversi con criteri divergenti.¹⁴⁹

Un ulteriore punto riguarda la trasparenza sui dati e sulle fonti, che nel lavoro di progetto è cruciale anche quando non si parla di decisioni automatiche. Se l'IA viene usata per sintetizzare documenti o produrre riepiloghi, diventa importante evitare che i riferimenti alle fonti si perdano durante le rielaborazioni: una sintesi utile, ma priva di riferimenti, rende più difficile ricostruire le scelte e giustificarle. Per questo, soprattutto nei deliverable

¹⁴⁷ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴⁸ National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁴⁹ EUR-Lex, *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (consultato il 20 febbraio 2026).

più importanti, può essere utile mantenere traccia di quali materiali sono stati usati e di quali parti sono state verificate manualmente. Non serve trasformare il lavoro in un controllo burocratico, ma mantenere un minimo di tracciabilità, perché nel Project Management la qualità non riguarda solo il contenuto, ma anche la possibilità di ricostruire il ragionamento che ha condotto a una determinata decisione.¹⁵⁰

Infine, un nodo spesso trascurato riguarda la meritocrazia organizzativa: se l'IA aumenta la produttività, chi beneficia di quel guadagno? Se l'adozione porta a riduzioni di organico o a carichi più alti per chi resta, il rischio è che lo strumento perda legittimità e venga percepito come imposizione. Questo aspetto è rilevante anche nel Project Management, perché la gestione del cambiamento non riguarda solo processi e strumenti, ma la percezione di equità e la fiducia tra persone. In questa prospettiva, etica, privacy e trasparenza non sono un capitolo a parte, ma condizioni pratiche per fare in modo che l'IA migliori davvero il lavoro di progetto senza creare nuovi rischi.¹⁵¹

In sintesi, l'IA nel Project Management non va letta come un passaggio automaticamente positivo, ma come un cambiamento che richiede scelte consapevoli, e soprattutto un modo di utilizzo coerente con il progetto. I vantaggi diventano reali quando lo strumento viene inserito in processi chiari, con controlli e responsabilità distribuite, mentre i rischi emergono soprattutto quando la velocità sostituisce la verifica o quando l'adozione resta individuale e non governata. Per questo, più che chiedersi se l'IA sia utile in assoluto, è importante capire come viene utilizzata, con quali confini e con quale trasparenza. In questa prospettiva, le luci e le ombre non sono due aspetti separati, ma due facce dello stesso fenomeno: la tecnologia può aumentare efficienza e qualità, ma solo se viene accompagnata da competenze, regole e attenzione ai suoi effetti organizzativi.

L'adozione dell'IA nel Project Management non solleva solo questioni di efficienza, ma anche problemi di responsabilità, protezione dei dati, trasparenza e corretto utilizzo delle

¹⁵⁰ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/using-ai-in-the-workplace_02d6890a/73d417f9-en.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁵¹ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

informazioni, che richiedono regole organizzative chiare e una governance consapevole.¹⁵²

153

In sintesi, l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nel Project Management non elimina la centralità del Project Manager, ma ne ridefinisce il ruolo, spostando l'attenzione dal solo coordinamento operativo verso attività di interpretazione, supervisione, valutazione critica e governo delle decisioni. Parallelamente, anche il team di progetto è chiamato a sviluppare nuove competenze, legate non solo all'uso degli strumenti, ma soprattutto alla capacità di leggere i dati, verificare gli output e collaborare in un contesto tecnologico più complesso. Le opportunità offerte dall'IA risultano quindi significative, ma devono essere bilanciate da attenzione ai limiti, ai rischi e alle implicazioni organizzative. Proprio per questo, il tema delle competenze umane e relazionali diventa ancora più centrale: nel capitolo successivo l'attenzione si sposterà infatti sulle soft skills, ossia su quelle capacità trasversali che permettono al Project Manager e al team di guidare il progetto in modo efficace anche in un ambiente sempre più digitalizzato.¹⁵⁴

¹⁵² Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, OECD Publishing, Paris, 2024.

¹⁵³ EUR-Lex, *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁵⁴ Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Capitolo 3 – Le soft skills per il Project Management

3.1 Le soft skills nel Project Management

3.1.1 Definizione di soft skills

Nel dibattito contemporaneo sulle competenze professionali, le soft skills occupano una posizione sempre più centrale, soprattutto nei contesti organizzativi caratterizzati da complessità, interdipendenza e cambiamento continuo. Con l'espressione soft skills si fa generalmente riferimento a quell'insieme di capacità personali, relazionali e comportamentali che consentono all'individuo di interagire efficacemente con gli altri, di adattarsi ai contesti, di gestire situazioni problematiche e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni. Non si tratta, dunque, di competenze tecniche direttamente collegate all'esecuzione di una specifica attività operativa, ma di abilità trasversali che incidono sul modo in cui il lavoro viene svolto e coordinato.¹⁵⁵

Nel Project Management, il rilievo delle soft skills deriva dalla natura stessa del progetto, che non si esaurisce nella pianificazione di attività, tempi e costi, ma coinvolge persone, interessi differenti, aspettative degli stakeholder, dinamiche di gruppo e processi decisionali spesso complessi. In questa prospettiva, le soft skills rappresentano una componente essenziale della professionalità del Project Manager, poiché influenzano la qualità della comunicazione, la costruzione della fiducia, la gestione del team e la capacità di affrontare l'incertezza.¹⁵⁶

La letteratura più recente conferma questa impostazione: una review del 2024 dedicata alle soft skills nel Project Management del XXI secolo ha evidenziato, in particolare, la rilevanza di competenze quali comunicazione, leadership, capacità interpersonali, teamwork ed intelligenza emotiva, considerate determinanti per l'efficacia del Project Manager e per il successo complessivo del progetto.¹⁵⁷ Anche il Project Management Institute ha progressivamente valorizzato tali dimensioni, arrivando a ricomprenderle nella categoria delle cosiddette power skills, ossia quelle abilità e quei comportamenti che

¹⁵⁵ Lamri Jean, Valentini Karin, Zamana Felipe, Lubart Todd, *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*, «Behavioral Sciences», vol. 11, n. 6, 2023.

¹⁵⁶ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

¹⁵⁷ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

permettono ai professionisti di lavorare efficacemente con gli altri e di esercitare influenza in ambienti organizzativi sempre più articolati.¹⁵⁸

Per queste ragioni, le soft skills non possono essere considerate un elemento accessorio o secondario rispetto alle competenze tecniche. Al contrario, esse costituiscono una componente sostanziale della capacità di guidare progetti, coordinare persone e generare risultati in contesti nei quali la sola competenza metodologica non è sufficiente.¹⁵⁹

3.1.2 Differenza tra hard skills e soft skills

La distinzione tra hard skills e soft skills è ormai consolidata nella letteratura scientifica e manageriale, anche se nella pratica professionale le due dimensioni tendono a intrecciarsi continuamente. Le hard skills comprendono l'insieme delle conoscenze tecniche, metodologiche e specialistiche necessarie per svolgere compiti determinati: nel Project Management, ad esempio, rientrano tra queste la pianificazione, il budgeting, il risk management, il controllo dei tempi, la definizione del perimetro di progetto e l'utilizzo di strumenti e metodologie dedicate. Le soft skills, invece, riguardano prevalentemente la sfera relazionale, comportamentale e cognitiva dell'azione professionale e si manifestano nel modo in cui una persona comunica, guida, negozia, collabora, affronta i problemi e reagisce alla pressione.¹⁶⁰

La differenza fondamentale non risiede soltanto nel contenuto della competenza, ma anche nella sua natura. Le hard skills sono generalmente più facilmente osservabili, formalizzabili e valutabili, poiché possono essere apprese attraverso percorsi di studio, formazione tecnica o esperienza operativa. Le soft skills, al contrario, risultano più difficili da misurare in maniera univoca, in quanto attengono a comportamenti, atteggiamenti, modalità relazionali e capacità di adattamento che emergono concretamente nelle interazioni e nei contesti di lavoro.¹⁶¹

¹⁵⁸ Project Management Institute (PMI), *Plan Your Development to the PMI Talent Triangle*, <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁵⁹ Castro Marcela, Barcaui André, Bahli Bouchaib, Figueiredo Ronnie, *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, «Administrative Sciences», vol. 12, n. 4, 2022.

¹⁶⁰ Lamri Jean, Valentini Karin, Zamana Felipe, Lubart Todd, *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*, «Behavioral Sciences», vol. 11, n. 6, 2023.

¹⁶¹ Lamri Jean, Valentini Karin, Zamana Felipe, Lubart Todd, *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*, «Behavioral Sciences», vol. 11, n. 6, 2023.

Ciò non significa, tuttavia, che le soft skills abbiano un valore inferiore rispetto alle competenze tecniche. Al contrario, numerosi studi mostrano che il successo professionale, e in particolare il successo nella gestione dei progetti, dipende dalla capacità di integrare entrambe le dimensioni. In altri termini, le hard skills permettono al Project Manager di strutturare e governare il progetto sul piano tecnico-metodologico, mentre le soft skills rendono possibile il coordinamento delle persone, la gestione degli stakeholder, la mediazione tra interessi divergenti e la tenuta del gruppo di lavoro nei momenti di criticità.¹⁶²

Questa complementarità è particolarmente evidente nel ruolo del Project Manager. Un professionista può possedere una solida preparazione tecnica, conoscere strumenti, standard e procedure, ma non riuscire comunque a guidare efficacemente il progetto se non è in grado di comunicare in modo chiaro, generare fiducia, influenzare il team e prendere decisioni in condizioni di incertezza. Proprio per questo, la letteratura sul Project Management insiste da tempo sulla necessità di bilanciare competenze hard e soft, superando una visione riduttiva che attribuisce valore esclusivamente alla dimensione tecnica della professione.¹⁶³

3.1.3 La centralità delle soft skills nella gestione dei progetti

La centralità delle soft skills nel Project Management dipende innanzitutto dal fatto che il progetto consiste, per sua natura, in un'attività collettiva. Ogni progetto coinvolge una pluralità di attori (team di lavoro, sponsor, clienti, fornitori, stakeholder interni ed esterni) che portano con sé interessi, aspettative, linguaggi e priorità differenti. In un tale contesto, il Project Manager non può limitarsi a presidiare variabili tecniche come tempi, costi e qualità, ma deve anche creare allineamento, favorire la collaborazione, prevenire incomprensioni e mantenere coeso il gruppo nei momenti di maggiore pressione.¹⁶⁴

Per questa ragione, la letteratura riconosce da tempo che le competenze relazionali e comportamentali incidono direttamente sull'efficacia del Project Manager. In particolare, la

¹⁶² Stevenson Deborah H., Starkweather Jo Ann, *PM critical competency index: IT execs prefer soft skills*, «International Journal of Project Management», vol. 28, n. 7, 2010, pp. 663-671.

¹⁶³ Pant Ira, Baroudi Bassam, *Project Management education: The human skills imperative*, «International Journal of Project Management», vol. 26, n. 2, 2008, pp. 124-128.

¹⁶⁴ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

comunicazione, la leadership, le capacità interpersonali, il teamwork e l'intelligenza emotiva sono oggi considerate tra le competenze più rilevanti per affrontare la complessità dei progetti contemporanei.¹⁶⁵ Tali abilità consentono, infatti, non solo di gestire meglio i rapporti interni al team, ma anche di facilitare la condivisione delle conoscenze, la costruzione della fiducia e il coordinamento tra soggetti diversi: tutti elementi che incidono in modo concreto sull'andamento del progetto.¹⁶⁶

Anche il PMI ha rafforzato questa prospettiva, evidenziando come le power skills siano strettamente collegate alla capacità di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Nel report *Pulse of the Profession 2023*, ad esempio, comunicazione, problem solving, collaborative leadership e strategic thinking risultano tra le competenze più importanti per i professionisti di progetto, indipendentemente dal settore, dall'esperienza o dall'approccio metodologico adottato.¹⁶⁷ Si tratta di un'indicazione particolarmente significativa, perché mostra come il successo del progetto non dipenda esclusivamente dalla correttezza della pianificazione, ma anche dalla qualità delle relazioni e dalla capacità di orientare persone e decisioni.

In questa prospettiva, le soft skills assumono una funzione strategica: esse permettono al Project Manager di tradurre la struttura formale del progetto in un processo realmente governabile sul piano umano e organizzativo. Senza capacità di ascolto, influenza, negoziazione, adattamento e gestione delle dinamiche relazionali, anche un progetto ben pianificato rischia di incontrare ostacoli rilevanti nella fase esecutiva.¹⁶⁸ Le soft skills, dunque, non si aggiungono semplicemente alle competenze tecniche, ma ne rappresentano il necessario completamento operativo e relazionale.

¹⁶⁵ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

¹⁶⁶ Avença Inês, Domingues Luísa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

¹⁶⁷ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁶⁸ Castro Marcela, Barcaui André, Bahli Bouchaib, Figueiredo Ronnie, *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, «Administrative Sciences», vol. 12, n. 4, 2022.

3.1.4 L'evoluzione delle competenze nell'era dell'Intelligenza Artificiale

L'evoluzione tecnologica degli ultimi anni, e in particolare la crescente diffusione di strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale, sta modificando in profondità il profilo professionale richiesto ai Project Manager. Se in passato l'attenzione era concentrata prevalentemente sulle competenze di pianificazione, controllo e presidio metodologico, oggi appare sempre più evidente che il valore distintivo del Project Manager risiede anche e soprattutto nella capacità di interpretare contesti complessi, prendere decisioni, guidare persone e gestire relazioni in ambienti ad alta variabilità.¹⁶⁹

I dati più recenti confermano infatti questa tendenza: il *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum evidenzia che, accanto alla crescita delle competenze tecnologiche, stanno assumendo un peso crescente anche competenze umane come leadership e influenza sociale, resilienza, flessibilità, agilità, empatia, ascolto attivo, pensiero analitico e apprendimento continuo.¹⁷⁰ In altri termini, l'avanzata dell'Intelligenza Artificiale non riduce l'importanza delle soft skills, ma tende paradossalmente a rafforzarla, poiché rende ancora più rilevanti quelle capacità che consentono di integrare tecnologia, giudizio umano e coordinamento organizzativo.

Questa trasformazione è riconosciuta anche dal PMI che, nel Talent Triangle, colloca accanto alle competenze metodologiche e di business anche le power skills, tra cui leadership collaborativa, comunicazione ed empatia.¹⁷¹ Tale impostazione riflette una concezione più ampia del Project Manager, non più identificato come semplice controllore di attività, ma come figura capace di favorire il dialogo tra persone, strumenti, obiettivi strategici e cambiamento organizzativo.

La letteratura scientifica recente si muove anch'essa nella stessa direzione. Alcuni studi mostrano come l'intelligenza emotiva del manager influisca positivamente sulla qualità delle decisioni, sulla comunicazione, sulla risoluzione dei conflitti e, più in generale, sul

¹⁶⁹ Castro Marcela, Barcaui André, Bahli Bouchaib, Figueiredo Ronnie, *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, «Administrative Sciences», vol. 12, n. 4, 2022.

¹⁷⁰ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁷¹ Project Management Institute (PMI), *Plan Your Development to the PMI Talent Triangle*, <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle> (consultato il 20 febbraio 2026).

successo del progetto.¹⁷² Altri contributi sottolineano inoltre come non sia più realistico ricercare un Project Manager infallibile, capace da solo di concentrare tutte le competenze necessarie, ma occorre piuttosto valorizzare una combinazione dinamica di competenze individuali, collettive e organizzative.¹⁷³ In questo scenario, il Project Manager dell'era dell'Intelligenza Artificiale si configura sempre più come un interprete della complessità: una figura che, seppur supportata da strumenti digitali avanzati, resta chiamata a esercitare giudizio, mediazione, responsabilità e visione relazionale.

Si può quindi affermare che l'Intelligenza Artificiale, pur incidendo profondamente sulle modalità di lavoro e sui processi decisionali, non sostituisce la dimensione umana del Project Management. Piuttosto, ne ridefinisce i confini, rendendo ancora più evidente che la qualità della leadership, della comunicazione e della gestione delle relazioni rappresenta uno dei principali fattori distintivi della professionalità del Project Manager contemporaneo.¹⁷⁴

3.2 Le principali competenze trasversali e relazionali del Project Manager



Figura 12: Soft skills chiave richiamate nel Project Management contemporaneo.¹⁷⁵

¹⁷² Rodrigues Nuno J. P., Matos Catarina I. V., *The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions*, «Administrative Sciences», vol. 14, n. 12, 2024.

¹⁷³ Loufrani-Fedida Sabrina, Missonier Stéphanie, *The Project Manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in Project-based organizations from a multilevel approach*, «International Journal of Project Management», vol. 33, n. 6, 2015, pp. 1220-1235.

¹⁷⁴ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁷⁵ Fonte: elaborazione propria.

3.2.1 Leadership e capacità di influenzare

Nel Project Management, le competenze trasversali e relazionali assumono un ruolo decisivo perché il progetto non dipende soltanto dalla correttezza delle procedure o dall'efficacia degli strumenti utilizzati, ma anche dalla capacità di coordinare persone, mediare interessi diversi, sostenere la collaborazione e affrontare situazioni di incertezza. La letteratura evidenzia infatti che i Project Manager più efficaci non si distinguono esclusivamente per la padronanza delle tecniche di pianificazione e controllo, ma anche per il possesso di competenze legate alla comunicazione, alla leadership, al team building, alla gestione delle pressioni e alle relazioni interpersonali.¹⁷⁶

La leadership rappresenta una delle competenze più rilevanti per il Project Manager, poiché guidare un progetto non significa soltanto assegnare attività o monitorare risultati, ma anche orientare il comportamento del gruppo, costruire consenso e favorire l'impegno verso obiettivi condivisi. A differenza della leadership gerarchica tradizionale, quella esercitata nel contesto progettuale si fonda spesso sulla capacità di influenzare senza ricorrere formalmente all'autorità, valorizzando credibilità personale, chiarezza comunicativa, fiducia e coerenza nelle decisioni.¹⁷⁷

In questo senso, la capacità di influenzare si traduce nella possibilità di motivare il team, facilitare l'allineamento tra stakeholder differenti e sostenere la collaborazione anche in presenza di vincoli, tensioni o priorità contrastanti. Il PMI riconosce nella collaborative leadership una delle power skills più rilevanti per il successo dei progetti, sottolineando come la capacità di collaborare efficacemente oltre i confini funzionali e organizzativi rappresenti un fattore determinante per il raggiungimento degli obiettivi.¹⁷⁸

3.2.2 Comunicazione efficace e ascolto attivo

Tra le soft skills più frequentemente richiamate nella letteratura sul Project Management, la comunicazione occupa una posizione centrale. Il Project Manager è chiamato

¹⁷⁶ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

¹⁷⁷ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁷⁸ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

costantemente a trasmettere informazioni, chiarire obiettivi, condividere priorità, prevenire incomprensioni e assicurare che i diversi soggetti coinvolti dispongano di una visione sufficientemente allineata. Una comunicazione efficace non coincide, quindi, con il semplice trasferimento di informazioni, ma implica chiarezza, adattamento al destinatario, tempestività e capacità di costruire comprensione reciproca.¹⁷⁹

Accanto alla comunicazione, l'ascolto attivo rappresenta una competenza complementare altrettanto decisiva. Saper ascoltare significa cogliere bisogni, criticità, resistenze e aspettative che non sempre emergono in modo esplicito, permettendo al Project Manager di intervenire con maggiore sensibilità e precisione. In una prospettiva organizzativa più ampia, anche il World Economic Forum colloca empatia e active listening tra le competenze umane il cui rilievo è destinato a crescere nei prossimi anni, a conferma del fatto che la qualità delle interazioni costituisce un fattore competitivo e non soltanto relazionale.¹⁸⁰

3.2.3 *Empatia e intelligenza emotiva*

L'empatia e l'intelligenza emotiva assumono un'importanza crescente nella gestione dei progetti, poiché consentono al Project Manager di riconoscere e comprendere emozioni, motivazioni e stati d'animo propri e altrui, migliorando la qualità delle relazioni e delle decisioni. In contesti progettuali caratterizzati da scadenze serrate, pressioni organizzative e frequenti interazioni tra professionalità diverse, la capacità di interpretare correttamente le dinamiche emotive del gruppo può incidere in modo rilevante sulla fiducia, sulla collaborazione e sulla tenuta complessiva del team.¹⁸¹

L'empatia consente al Project Manager di andare oltre la semplice comprensione razionale delle dinamiche di progetto, permettendogli di cogliere bisogni, preoccupazioni e aspettative dei membri del team e degli stakeholder. In contesti caratterizzati da forte interdipendenza, pressione temporale e frequenti negoziazioni, questa capacità diventa particolarmente importante perché favorisce una comunicazione più accurata, una

¹⁷⁹ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

¹⁸⁰ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁸¹ Castro Marcela, Barcaui André, Bahli Bouchaib, Figueiredo Ronnie, *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, «Administrative Sciences», vol. 12, n. 4, 2022.

maggior sensibilità verso i segnali di disagio e una gestione più equilibrata delle relazioni professionali. La ricerca più recente sottolinea infatti che l'empatia può rappresentare un vero fattore abilitante della performance progettuale, in quanto migliora la capacità di integrazione tra i partecipanti al progetto e sostiene forme più efficaci di collaborazione.¹⁸²

L'intelligenza emotiva si collega strettamente a questa dimensione, poiché riguarda non solo il riconoscimento delle emozioni altrui, ma anche la capacità del Project Manager di comprendere e regolare le proprie reazioni emotive. Tale competenza assume rilievo soprattutto nelle situazioni critiche, nelle quali il responsabile di progetto deve prendere decisioni, comunicare problemi, gestire conflitti o mantenere coeso il team senza lasciarsi sopraffare dalla pressione. In questo senso, la letteratura evidenzia che l'intelligenza emotiva influisce positivamente sulla qualità del processo decisionale e contribuisce al successo del progetto proprio perché rafforza l'autocontrollo, la consapevolezza relazionale e la capacità di adattare il proprio stile di guida al contesto.¹⁸³

La ricerca recente mostra, infatti, che l'intelligenza emotiva del manager è positivamente associata alla qualità del processo decisionale e al successo del progetto. In particolare, la letteratura evidenzia che essa favorisce una comunicazione più efficace, una migliore gestione dei conflitti e una maggiore capacità di adattare il proprio stile di guida alle esigenze del contesto e delle persone coinvolte.¹⁸⁴

3.2.4 Adattabilità, flessibilità e gestione dello stress

L'adattabilità costituisce una competenza fondamentale nel Project Management contemporaneo, perché i progetti si sviluppano sempre più spesso in ambienti mutevoli, con requisiti che possono evolvere, priorità che cambiano rapidamente e condizioni esterne difficilmente prevedibili. In questo scenario, il Project Manager deve saper rivedere scelte, ricalibrare piani, gestire l'incertezza e mantenere una sufficiente stabilità operativa anche quando il contesto impone cambiamenti frequenti.¹⁸⁵

¹⁸² Keusters Guus, Hertogh Marcel, Bakker Hans, Houwing Erik-Jan, *Empathic Ability as a Driver for Project Management*, «International Journal of Project Management», vol. 42, n. 4, 2024.

¹⁸³ Rodrigues Nuno J. P., Matos Catarina I. V., *The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions*, «Administrative Sciences», vol. 14, n. 12, 2024.

¹⁸⁴ Rodrigues Nuno J. P., Matos Catarina I. V., *The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions*, «Administrative Sciences», vol. 14, n. 12, 2024.

¹⁸⁵ Ren Xu, Xu Siyi, Yu Jin, Lin Fanghong, *The Impact of Project Managers' Psychological Resilience on Adaptive Performance: A Multilevel Model*, «Project Management Journal», vol. 56, n. 2, 2025, pp. 198-213.

Strettamente connessa all'adattabilità è la gestione dello stress. La pressione derivante da tempi, costi, aspettative degli stakeholder e responsabilità decisionali può incidere significativamente sulla qualità della leadership e delle relazioni interne al team. Per questa ragione, la capacità di affrontare la tensione senza compromettere lucidità, equilibrio e qualità comunicativa rappresenta una componente essenziale della professionalità del Project Manager. Non a caso, il World Economic Forum segnala resilienza, flessibilità e agilità tra le competenze in più forte crescita nel nuovo scenario del lavoro.¹⁸⁶

L'adattabilità, tuttavia, non coincide semplicemente con la disponibilità al cambiamento, ma implica una capacità più complessa di leggere il contesto, accettare l'incertezza e modificare il proprio comportamento senza perdere direzione e coerenza. Nei progetti contemporanei, infatti, il Project Manager si confronta spesso con condizioni ambigue, informazioni incomplete e variabili che mutano in tempi rapidi. In tali situazioni, la flessibilità decisionale non deve tradursi in improvvisazione, bensì nella capacità di riformulare priorità e modalità operative, mantenendo saldo l'orientamento agli obiettivi. Proprio per questo motivo, la letteratura più recente collega la capacità di adattamento nella performance professionale dei Project Manager non solo alla competenza tecnica, ma anche a risorse psicologiche come resilienza, autoregolazione e capacità di apprendere dall'esperienza.¹⁸⁷

Un ulteriore aspetto da considerare riguarda il rapporto tra adattabilità e benessere del Project Manager. La pressione continua, l'urgenza delle decisioni e la necessità di operare in contesti incerti possono infatti incidere anche sul piano cognitivo ed emotivo. Studi recenti mostrano che la tolleranza all'ambiguità rappresenta una caratteristica particolarmente rilevante nei ruoli di Project Management, poiché consente di affrontare situazioni poco definite senza compromettere lucidità, equilibrio e qualità della performance. In questo senso, adattabilità e gestione dello stress non sono competenze separate, ma due dimensioni profondamente connesse: la prima permette di rispondere al cambiamento, la seconda di farlo senza che la pressione riduca la capacità di giudizio e la qualità delle relazioni con il team.¹⁸⁸

¹⁸⁶ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁸⁷ Ren Xu, Xu Siyi, Yu Jin, Lin Fanghong, *The Impact of Project Managers' Psychological Resilience on Adaptive Performance: A Multilevel Model*, «Project Management Journal», vol. 56, n. 2, 2025, pp. 198-213.

¹⁸⁸ Ren Xu, Xu Siyi, Yu Jin, Lin Fanghong, *The Impact of Project Managers' Psychological Resilience on Adaptive Performance: A Multilevel Model*, «Project Management Journal», vol. 56, n. 2, 2025, pp. 198-213.

3.2.5 *Gestione, coordinamento e motivazione del team*

La gestione del team rappresenta uno degli ambiti nei quali le soft skills del Project Manager emergono con maggiore evidenza. Coordinare un gruppo di lavoro significa, infatti, non solo distribuire compiti e monitorare avanzamenti, ma anche creare un clima collaborativo, riconoscere le competenze individuali, sostenere la partecipazione e mantenere elevato il livello di coinvolgimento lungo tutto il ciclo di vita del progetto. In questo senso, la motivazione non dipende esclusivamente da incentivi formali, ma anche dalla capacità del Project Manager di costruire fiducia, dare senso al lavoro svolto e valorizzare il contributo delle persone.¹⁸⁹

Anche la condivisione delle conoscenze all'interno del team dipende in misura significativa dalle competenze relazionali del Project Manager. Studi recenti hanno mostrato che le soft skills del responsabile di progetto possono favorire il knowledge sharing, contribuendo a rendere più efficace la collaborazione e a migliorare la performance complessiva del gruppo.¹⁹⁰

3.2.6 *Pensiero critico e capacità decisionale*

Il pensiero critico è una competenza essenziale per il Project Manager, poiché consente di valutare informazioni, interpretare problemi, confrontare alternative e assumere decisioni non in modo automatico, ma attraverso un processo riflessivo e argomentato. In ambito progettuale questa capacità è particolarmente importante, dato che il Project Manager opera spesso in condizioni di informazione incompleta, pressioni temporali e necessità di bilanciare interessi diversi.¹⁹¹

Nel contesto attuale, il pensiero critico acquisisce un valore ancora maggiore anche per effetto della crescente diffusione di strumenti digitali e sistemi di Intelligenza Artificiale. Se questi ultimi possono supportare l'analisi dei dati, la previsione o l'automazione di alcune attività, resta comunque centrale la capacità umana di interpretare i risultati, valutarne l'affidabilità, contestualizzarli e tradurli in decisioni coerenti con gli obiettivi del

¹⁸⁹ Kissi Ernest, Dainty Andrew, Tuuli Martin, *Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in Project performance*, «International Journal of Project Management», vol. 31, n. 4, 2013, pp. 485-497.

¹⁹⁰ Avença Inês, Domingues Luisa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

¹⁹¹ Rodrigues Nuno J. P., Matos Catarina I. V., *The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions*, «Administrative Sciences», vol. 14, n. 12, 2024.

progetto e con la dimensione relazionale e organizzativa in cui esso si colloca. Anche per questa ragione, il PMI include strategic thinking e problem-solving tra le power skills più importanti per il successo dei progetti.¹⁹²

3.2.7 *Negoziazione e gestione dei conflitti*

Nel Project Management, la negoziazione e la gestione dei conflitti costituiscono competenze particolarmente rilevanti, poiché il progetto si sviluppa all'interno di un sistema di relazioni nel quale convivono interessi, priorità e aspettative non sempre allineate. Il Project Manager si trova spesso a operare come figura di mediazione tra stakeholder diversi, membri del team, clienti, fornitori e funzioni aziendali, dovendo trovare soluzioni accettabili senza compromettere l'equilibrio complessivo del progetto. In questo senso, il conflitto non deve essere considerato esclusivamente come un elemento negativo, ma come una dinamica fisiologica che, se gestita con competenza, può anche favorire chiarimento, confronto e miglioramento decisionale.¹⁹³

La capacità negoziale permette al Project Manager di affrontare divergenze su obiettivi, risorse, tempi, responsabilità e modalità operative, cercando di trasformare il contrasto in una soluzione sostenibile per le parti coinvolte. La letteratura sulle competenze del Project Manager include infatti negotiation skills e conflict management tra le abilità comportamentali più richieste, insieme a leadership, comunicazione e problem solving.¹⁹⁴ In questa prospettiva, saper negoziare non significa semplicemente convincere, ma anche ascoltare, comprendere le posizioni altrui, individuare margini di accordo e preservare relazioni di lavoro funzionali nel tempo.

¹⁹² Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

¹⁹³ Jahan Tumpa Rokhsana, Skaik Samer, Ham Miriam, Chaudhry Ghulam, *Enhancing Project Management graduate's employability through integrating soft skills development in Project Management courses: A group-based assessment approach*, Project Leadership and Society, vol. 4, 2023.

¹⁹⁴ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

3.2.8 *Problem solving e creatività*

Il problem solving rappresenta una competenza essenziale nel Project Management, poiché ogni progetto è esposto a criticità, imprevisti, vincoli e cambiamenti che richiedono decisioni tempestive e ragionate. Il Project Manager deve essere in grado di identificare i problemi, analizzarne le cause, valutare alternative e individuare soluzioni coerenti con gli obiettivi, le risorse disponibili e il contesto organizzativo. In tal senso, il problem solving non coincide con una risposta improvvisata alla difficoltà, ma con un processo di interpretazione e scelta che richiede lucidità, metodo e capacità di giudizio.¹⁹⁵

Nel Project Management contemporaneo, il problem solving assume una valenza particolarmente strategica perché molti dei problemi che emergono nei progetti non sono completamente standardizzabili. Spesso, il Project Manager si confronta con criticità che non possono essere affrontate attraverso una semplice applicazione meccanica di procedure già note, ma richiedono capacità di interpretazione, confronto tra alternative e sensibilità verso gli effetti organizzativi delle scelte adottate. In questo senso, la risoluzione dei problemi non dipende soltanto dall'esperienza tecnica, ma anche dalla disponibilità a riconsiderare ipotesi iniziali, mettere in discussione automatismi consolidati e integrare punti di vista differenti.¹⁹⁶

Accanto a questa competenza, la creatività assume un'importanza crescente, soprattutto nei contesti progettuali caratterizzati da complessità, innovazione e incertezza. La letteratura recente mostra, infatti, che la creatività sta acquisendo sempre maggiore rilievo nel Project Management, non come elemento accessorio, ma come risorsa utile per affrontare problemi non standardizzati, generare alternative e sostenere l'adattamento del progetto a situazioni nuove o inattese.¹⁹⁷ In questa prospettiva, problem solving e creatività risultano strettamente collegati: la capacità di risolvere problemi in modo efficace è spesso rafforzata dalla possibilità di esplorare soluzioni originali, flessibili e contestualmente adeguate.

¹⁹⁵ Carmeli Abraham, Levi Avi, Peccei Riccardo, *Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: A relational view*, International Journal of Project Management, vol. 39, n. 5, 2021, pp. 546-556.

¹⁹⁶ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

¹⁹⁷ Pires Luís, Varajão João, *Creativity as a topic in Project Management – A scoping review and directions for research*, «Theoretical and Empirical Researches in Urban Management», 2024.

Questa relazione emerge anche negli studi che collegano la performance dei team alla capacità di risolvere i problemi in maniera creativa (creative problem solving capacity), evidenziando come la qualità delle relazioni e del coordinamento possa sostenere la capacità del gruppo di produrre soluzioni efficaci e innovative.¹⁹⁸ Per il Project Manager, ciò non significa solo risolvere problemi direttamente, ma anche creare le condizioni affinché il team possa affrontarli in modo collaborativo, trasformando la difficoltà in apprendimento e miglioramento.

3.3 Le soft skills nei diversi momenti del ciclo di vita del progetto

3.3.1 Avvio del progetto: visione, coinvolgimento degli stakeholder e costruzione della fiducia

L'analisi delle soft skills acquista ulteriore profondità se viene osservata lungo l'intero ciclo di vita del progetto. Le competenze trasversali, infatti, non intervengono in modo uniforme in tutte le fasi, ma assumono configurazioni differenti a seconda del tipo di decisioni richieste, del livello di incertezza e della natura delle interazioni prevalenti. Nelle fasi iniziali risultano centrali la capacità di ascolto, la costruzione della fiducia e il coinvolgimento degli stakeholder; nelle fasi intermedie emergono con maggiore intensità leadership, coordinamento, gestione dei conflitti e mantenimento della motivazione; nelle fasi finali assumono particolare rilievo feedback, apprendimento e valorizzazione del contributo del team. Considerare il ciclo di vita del progetto da questa prospettiva consente quindi di comprendere che le soft skills non costituiscono un insieme astratto di qualità individuali, ma un patrimonio dinamico che si manifesta in forme diverse a seconda delle esigenze concrete del progetto.¹⁹⁹

Questa impostazione risulta coerente anche con la più recente ricerca sulla shared leadership nei team di progetto. Alcuni studi mostrano infatti che la leadership, la fiducia e la collaborazione non si distribuiscono in modo statico, ma emergono, si rafforzano o si indeboliscono a seconda degli eventi che caratterizzano le diverse fasi progettuali. Ciò conferma che il Project Manager non esercita le proprie soft skills sempre nello stesso

¹⁹⁸ Carmeli Abraham, Levi Avi, Peccei Riccardo, *Resilience and creative problem-solving capacities in Project teams: a relational view*, «International Journal of Project Management», vol. 39, n. 5, 2021, pp. 546-556.

¹⁹⁹ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

modo, ma è chiamato a modularle in funzione del momento del progetto, delle criticità emerse e del grado di maturità del team.²⁰⁰

Nella fase di avvio del progetto, le soft skills assumono un valore decisivo, perché è in questo momento che si pongono le basi relazionali, comunicative e organizzative sulle quali si svilupperà l'intero lavoro successivo. Il Project Manager non è chiamato soltanto a definire gli obiettivi iniziali, il perimetro del progetto e gli stakeholder coinvolti, ma anche a costruire una visione condivisa, favorire il coinvolgimento dei soggetti interessati e generare un primo clima di fiducia. In questa fase, la capacità di ascolto, la chiarezza comunicativa e la sensibilità relazionale risultano essenziali per comprendere aspettative, interessi e possibili aree di tensione, riducendo il rischio di disallineamenti futuri.²⁰¹

3.3.2 *Pianificazione: comunicazione, coordinamento e condivisione degli obiettivi*

La fase di pianificazione richiede al Project Manager non solo competenze tecniche di programmazione e controllo, ma anche una solida capacità di coordinamento relazionale. Pianificare significa infatti tradurre obiettivi generali in attività, responsabilità, priorità e tempi condivisi, rendendo comprensibile a tutti il contributo richiesto e il senso complessivo del progetto. In questo passaggio, la comunicazione efficace e la capacità di allineare il gruppo risultano centrali, poiché consentono di evitare ambiguità, promuovere collaborazione e rafforzare l'impegno verso risultati comuni.²⁰²

3.3.3 *Esecuzione: leadership, motivazione e gestione delle dinamiche di gruppo*

Durante l'esecuzione, il progetto entra nella sua dimensione più operativa, e al tempo stesso più relazionale. In questa fase, il Project Manager deve guidare il team, mantenere elevato il livello di motivazione, affrontare eventuali difficoltà e sostenere la collaborazione tra persone che possono avere ruoli, competenze e priorità differenti. La leadership si manifesta quindi non solo nella capacità di dirigere il lavoro, ma anche nel

²⁰⁰ Karppi Marion, Aramo-Immonen Heli, Hyrkkänen Ursula, Jokisaari Markku, *Emergence of shared leadership in Project teams: The role of events*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

²⁰¹ Aaltonen Kirsi, Derakhshan Roya, Di Maddaloni Francesco, Turner Rodney, *Stakeholder engagement: Theoretical and methodological review and research agenda*, «International Journal of Project Management», vol. 42, n. 7, 2024.

²⁰² Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

saper influenzare positivamente il gruppo, favorire empowerment e sostenere il coinvolgimento dei membri del team. Studi recenti mostrano infatti che alcune caratteristiche della leadership del responsabile di progetto incidono sulla motivazione del team e sulla qualità delle dinamiche collaborative.²⁰³

La fase di esecuzione è anche il momento nel quale emergono con maggiore evidenza le qualità relazionali del Project Manager, perché il lavoro del team si confronta quotidianamente con imprevisti, pressioni sui tempi, interdipendenze operative e possibili frizioni tra ruoli differenti. In questo contesto, la motivazione non può essere ridotta a una variabile individuale, ma dipende fortemente dal modo in cui il Project Manager comunica, distribuisce attenzione, riconosce il contributo dei membri del gruppo e costruisce fiducia. Ricerche recenti sulle leadership practices nei progetti sottolineano infatti che i comportamenti relazionali e orientati alle persone risultano particolarmente rilevanti per sostenere la collaborazione e l'efficacia del lavoro in team.²⁰⁴

Un ulteriore elemento da considerare riguarda la possibilità che, nella fase di esecuzione, si sviluppino anche forme di leadership condivisa. In progetti complessi, infatti, il Project Manager non è sempre l'unica fonte di guida operativa: la leadership può emergere in modo distribuito, in relazione agli eventi, alle competenze presenti e alle esigenze concrete del momento. Questo non riduce l'importanza del Project Manager, ma ne trasforma il ruolo, chiamandolo non solo a dirigere, ma anche a creare le condizioni affinché il team possa assumersi responsabilità, cooperare efficacemente e contribuire alla gestione del progetto in modo più maturo e partecipato.²⁰⁵

3.3.4 Monitoraggio e controllo: pensiero critico, feedback e gestione delle criticità

Nella fase di monitoraggio e controllo, le soft skills consentono al Project Manager di interpretare i dati e le criticità non in modo puramente meccanico, ma alla luce del contesto reale in cui il progetto si sviluppa. Il controllo dell'avanzamento, infatti, non si limita alla verifica di tempi, costi e risultati, ma richiede anche pensiero critico, capacità di fornire

²⁰³ Cavazotte Flavia, Mansur Juliana, Lanção Felipe Augusto, *Understanding how Project leader humility and narcissism influence team member motivation*, «International Journal of Project Management», vol. 41, n. 6, 2023.

²⁰⁴ Rehan Ashok, Thorpe David, Heravi Amirhossein, *Project Manager's leadership behavioural practices: A systematic literature review*, «Asia Pacific Management Review», vol. 29, n. 2, 2024, pp. 165-178.

²⁰⁵ Karppi Marion, Aramo-Immonen Heli, Hyrkkänen Ursula, Jokisaari Markku, *Emergence of shared leadership in Project teams: The role of events*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

feedback costruttivi e sensibilità nel gestire eventuali scostamenti o tensioni. In questa fase è particolarmente importante saper comunicare i problemi con equilibrio, promuovere correzioni senza compromettere il clima di lavoro e coinvolgere il team nella ricerca di soluzioni praticabili.²⁰⁶

In questa fase, il feedback assume un ruolo particolarmente importante, perché consente al Project Manager di trasformare il controllo in un processo di apprendimento e correzione, e non in una semplice attività di verifica formale. Un monitoraggio efficace, infatti, non si limita a rilevare scostamenti, ma aiuta a ridurre disallineamenti negli obiettivi, incomprensioni informative e difficoltà di coordinamento, rendendo più tempestivi gli interventi correttivi. In tale prospettiva, la qualità del feedback dipende non solo dall'accuratezza dei dati, ma anche dal modo in cui essi vengono comunicati e discussi con il team, così da favorire responsabilizzazione, consapevolezza e orientamento alla soluzione.²⁰⁷

3.3.5 *Chiusura del progetto: valutazione, apprendimento e valorizzazione del contributo del team*

La chiusura del progetto rappresenta un momento spesso sottovalutato, ma particolarmente importante anche dal punto di vista delle soft skills. In questa fase, il Project Manager non deve soltanto formalizzare il completamento delle attività, ma anche favorire la riflessione sull'esperienza svolta, valorizzare il contributo del team e promuovere l'apprendimento utile per iniziative future. La qualità della comunicazione, la capacità di riconoscere il lavoro delle persone e l'attenzione ai processi di apprendimento organizzativo diventano quindi elementi fondamentali per trasformare la conclusione del progetto in un'occasione di crescita e consolidamento delle competenze. Studi recenti sull'apprendimento nei progetti mostrano, infatti, l'importanza di pratiche che connettano persone, processi e

²⁰⁶ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

²⁰⁷ Amin Humera, Malik Mohsin, Scheepers Helana, *An agency theory unpacking of how monitoring and evaluation affect international development Project impact*, «International Journal of Project Management», vol. 42, n. 8, 2024.

riflessione condivisa, andando oltre una visione puramente formale delle lessons learned.²⁰⁸

La fase di chiusura acquista, inoltre, valore quando viene intesa non solo come completamento amministrativo del progetto, ma come momento di consolidamento della conoscenza maturata durante l'esperienza. La ricerca recente sottolinea infatti che l'apprendimento nei progetti risulta più efficace quando riesce a collegare persone, processi e pratiche operative, evitando che le lessons learned rimangano meri adempimenti formali o informazioni difficilmente riutilizzabili. In questo senso, il Project Manager svolge una funzione importante nel favorire una riflessione condivisa sui risultati raggiunti, sugli errori emersi e sulle modalità con cui tali conoscenze possono essere trasferite ad altri progetti o al contesto organizzativo più ampio.²⁰⁹



Figura 13: Soft skills prevalenti nelle principali fasi del ciclo di vita del progetto.²¹⁰

²⁰⁸ Dowson James, Unterhitzberger Christine, Bryde David J., *Facilitating and improving learning in Project s: Evidence from a lean approach*, «International Journal of Project Management», vol. 42, n. 1, 2024.

²⁰⁹ Dowson James, Unterhitzberger Christine, Bryde David J., *Facilitating and improving learning in Project s: Evidence from a lean approach*, «International Journal of Project Management», vol. 42, n. 1, 2024.

²¹⁰ Fonte: elaborazione propria.

3.4 Soft skills, Intelligenza Artificiale e nuove sfide per il Project Management

3.4.1 *L'automazione delle attività tecniche e la centralità delle competenze umane*

La crescente diffusione dell'Intelligenza Artificiale sta trasformando il Project Management, soprattutto attraverso l'automazione o il supporto avanzato ad attività come analisi dei dati, previsione dei rischi, monitoraggio delle performance, produzione di report e gestione di informazioni complesse. In questo scenario, il valore del Project Manager non tende a ridursi, ma a ridefinirsi: quanto più gli strumenti tecnologici diventano efficaci nelle attività tecniche e ripetitive, tanto più acquistano importanza le competenze umane che riguardano giudizio, relazione, interpretazione dei contesti e guida delle persone. Studi recenti mostrano infatti che l'integrazione dell'IA nel Project Management sta modificando pratiche e processi, ma non elimina la necessità di una mediazione umana capace di tradurre dati e suggerimenti automatici in decisioni coerenti con gli obiettivi del progetto e con la realtà organizzativa in cui esso si inserisce.²¹¹

Sotto questo profilo, l'automazione non va interpretata come una semplice sostituzione di attività, ma come un cambiamento nella distribuzione del valore all'interno del lavoro progettuale. Quando l'Intelligenza Artificiale assume un ruolo crescente nelle operazioni di supporto, emerge con maggiore evidenza il contributo del Project Manager nelle aree in cui risultano decisive valutazione critica, responsabilità, negoziazione e capacità di gestire situazioni ambigue. La disponibilità di output automatici, infatti, non elimina la necessità di comprenderne attendibilità, limiti e implicazioni, soprattutto quando le decisioni coinvolgono persone, priorità organizzative e interessi differenti. Di conseguenza, l'uso dell'IA tende a rafforzare la centralità delle competenze umane non perché la tecnologia sia marginale, ma perché richiede una guida capace di attribuire senso, selezionare le informazioni rilevanti e trasformare il supporto tecnico in scelte coerenti con il contesto progettuale.²¹²

²¹¹ Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore, *Artificial intelligence and Project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by Project managers*, «Journal of Innovation & Knowledge», vol. 9, n. 3, 2024.

²¹² Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore, *Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers*, «Journal of Innovation & Knowledge», vol. 9, n. 3, 2024.

3.4.2 *La collaborazione tra Project Manager, team e strumenti di IA*

L'introduzione dell'Intelligenza Artificiale nei progetti non comporta semplicemente l'adozione di nuovi strumenti, ma richiede una riorganizzazione del rapporto tra tecnologia, Project Manager e team di lavoro. In questo contesto, le soft skills risultano decisive perché consentono di integrare l'uso dell'IA nei processi senza compromettere coordinamento, chiarezza dei ruoli e qualità delle relazioni professionali. Il Project Manager è chiamato a interpretare i risultati prodotti dagli strumenti intelligenti, a comunicarne limiti e potenzialità, a costruire fiducia nel loro impiego e a garantire che il loro utilizzo rimanga funzionale agli obiettivi del progetto. Anche il PMI sottolinea che l'evoluzione del lavoro progettuale richiede una crescente capacità di combinare flessibilità, collaborazione e competenze umane con l'adozione di tecnologie emergenti.²¹³

In tale prospettiva, la collaborazione efficace non dipende soltanto dalla disponibilità di strumenti avanzati, ma dalla capacità del gruppo di integrarli in pratiche di lavoro condivise. L'IA può migliorare la circolazione delle informazioni, accelerare alcune attività di coordinamento e supportare l'analisi, ma il suo impatto positivo si realizza solo quando il Project Manager riesce a inserirla in un contesto caratterizzato da fiducia, adattabilità e chiarezza operativa. Per questo motivo, la collaborazione tra persone e tecnologie richiede non solo competenze digitali, ma anche ascolto, comunicazione e capacità di rendere trasparente il modo in cui gli strumenti vengono utilizzati. Le analisi del PMI sottolineano infatti che il futuro del lavoro progettuale richiede una combinazione sempre più stretta tra flessibilità, collaborazione e competenze umane, proprio perché i team operano in ambienti in cui l'innovazione tecnologica deve essere accompagnata da allineamento e coordinamento relazionale.²¹⁴

3.4.3 *Rischi relazionali e organizzativi: disallineamento, resistenze e perdita di coinvolgimento*

L'impiego dell'Intelligenza Artificiale nei progetti può generare anche criticità di natura relazionale e organizzativa. L'introduzione di nuovi strumenti può infatti produrre resistenze, timori di sostituzione, difficoltà di adattamento e forme di disallineamento tra

²¹³ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

²¹⁴ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 19 marzo 2026).

decisioni automatizzate, aspettative degli stakeholder e pratiche operative del team. In assenza di una guida adeguata, il rischio è che l'IA venga percepita come un fattore di controllo o di opacità decisionale, riducendo il coinvolgimento delle persone e compromettendo la fiducia all'interno del progetto. La letteratura recente segnala che l'adozione dell'IA nel Project Management porta con sé non solo opportunità di efficienza, ma anche barriere, limiti e problemi di integrazione che richiedono particolare attenzione sul piano organizzativo e umano.²¹⁵

Accanto ai benefici operativi, l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale può accentuare fragilità già presenti nei contesti organizzativi, soprattutto quando mancano chiarezza su obiettivi, coinvolgimento delle persone e accompagnamento al cambiamento. In questi casi, il rischio non riguarda solo difficoltà tecniche di implementazione, ma anche la possibilità che si producano sfiducia, irrigidimento dei ruoli, minore partecipazione e una percezione di distanza tra chi decide e chi esegue. La letteratura recente sulle opportunità e sulle barriere dell'IA nel project management evidenzia infatti che l'adozione di questi strumenti incontra ostacoli legati non solo a infrastrutture, competenze e qualità dei dati, ma anche a resistenze culturali e problemi di integrazione nei processi di lavoro. In una prospettiva più ampia, anche il World Economic Forum richiama la necessità di affiancare al cambiamento tecnologico adeguate strategie di reskilling, trust e change management, confermando che l'innovazione organizzativa non può essere sostenibile se non viene accompagnata da attenzione alle persone e alle dinamiche relazionali.²¹⁶

3.4.4 Il valore delle soft skills per un uso consapevole ed etico dell'IA nei progetti

In questo scenario, le soft skills diventano essenziali non solo per gestire il team e gli stakeholder, ma anche per garantire un uso consapevole ed etico dell'Intelligenza Artificiale nei progetti. Competenze come comunicazione, empatia, pensiero critico, leadership e responsabilità decisionale permettono al Project Manager di valutare con maggiore attenzione l'affidabilità dei risultati prodotti dagli strumenti digitali, di prevenire

²¹⁵ Salimimoghadam Shadi, Ghanbaripour Amir Naser, Jahan Tumpa Rokhsana, Rahimi Amir Kamel, Golmoradi Mehdi, Rashidian Sara, Skitmore Martin, *The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers*, «Buildings», vol. 15, n. 7, 2025, pp. 1-32.

²¹⁶ Salimimoghadam Shadi, Ghanbaripour Amir Naser, Jahan Tumpa Rokhsana, Rahimi Amir Kamel, Golmoradi Mehdi, Rashidian Sara, Skitmore Martin, *The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers*, «Buildings», vol. 15, n. 7, 2025, pp. 1-32.

un utilizzo acritico delle indicazioni automatiche e di mantenere al centro la dimensione umana del progetto. Questa esigenza è coerente anche con le più recenti analisi sul futuro del lavoro, secondo cui, parallelamente alla crescita di AI and big data, aumentano di importanza anche leadership e influenza sociale, resilienza, flessibilità e agilità, pensiero creativo ed empatia. In altri termini, l'avanzata dell'IA non riduce il peso delle soft skills, ma ne rafforza il valore strategico.²¹⁷

L'esigenza di un uso consapevole dell'Intelligenza Artificiale non riguarda soltanto il controllo tecnico degli strumenti, ma anche la capacità del Project Manager di interpretare le conseguenze organizzative e relazionali delle scelte compiute. Affidarsi a un output automatico senza una valutazione critica può, infatti, rafforzare bias, semplificare eccessivamente problemi complessi o produrre decisioni formalmente efficienti ma poco sostenibili sul piano umano. In questo senso, il pensiero critico, la responsabilità decisionale e la sensibilità etica rappresentano condizioni indispensabili per evitare che l'IA venga utilizzata come sostituto del giudizio professionale.²¹⁸

A ciò si aggiunge il tema della fiducia: l'impiego di strumenti intelligenti può produrre vantaggi solo se il team comprende il senso del loro utilizzo, ne conosce i limiti e percepisce che l'adozione tecnologica non compromette trasparenza, autonomia professionale e qualità delle relazioni. Proprio per questa ragione, la dimensione etica dell'uso dell'IA nei progetti non può essere separata dalla qualità della comunicazione e della leadership del Project Manager: spiegare, contestualizzare, ascoltare le resistenze e accompagnare il team nell'uso degli strumenti diventa parte integrante di una governance tecnologica realmente efficace.²¹⁹

3.5 Lo sviluppo delle soft skills nelle organizzazioni

3.5.1 *Formazione, coaching e apprendimento continuo*

Lo sviluppo delle soft skills non può essere considerato un processo spontaneo o secondario, ma richiede un investimento intenzionale da parte delle organizzazioni.

²¹⁷ World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

²¹⁸ Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore, *Artificial intelligence and Project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by Project managers*, «Journal of Innovation & Knowledge», vol. 9, n. 3, 2024.

²¹⁹ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

Competenze come leadership, comunicazione, ascolto, gestione dei conflitti, adattabilità e capacità di influenzare si rafforzano infatti attraverso percorsi di formazione, esperienze guidate, feedback, coaching e apprendimento continuo. La letteratura più recente sul Project Management sottolinea che le soft skills possono essere sviluppate con metodi didattici e organizzativi mirati, e non devono essere considerate qualità esclusivamente innate o dipendenti dalla personalità individuale.²²⁰

In questa prospettiva, la formazione sulle soft skills non può essere ridotta a un mero trasferimento nozionistico, ma richiede modalità di apprendimento capaci di coinvolgere attivamente i partecipanti. La ricerca recente sull'educazione al Project Management mostra infatti che lo sviluppo di competenze come leadership, comunicazione, adattabilità e riflessività risulta più efficace quando l'apprendimento combina teoria, esperienza, confronto e feedback.²²¹

Per il Project Manager, il coaching e l'apprendimento continuo assumono quindi un ruolo strategico, perché consentono di trasformare l'esperienza di progetto in una risorsa di sviluppo professionale. Il confronto con casi concreti, le simulazioni, le attività riflessive e il supporto personalizzato favoriscono infatti una crescita più profonda rispetto alla sola formazione frontale. In un contesto sempre più influenzato dall'Intelligenza Artificiale, questo aspetto diventa ancora più importante: la formazione non deve riguardare soltanto l'uso degli strumenti, ma anche la capacità di integrare competenze tecnologiche e soft skills, mantenendo al centro giudizio, responsabilità e qualità della relazione professionale.²²²

3.5.2 *Cultura organizzativa e valorizzazione delle competenze trasversali*

La crescita delle soft skills dipende non solo dai percorsi di formazione, ma anche dal contesto culturale nel quale il Project Manager e i team operano. Una cultura organizzativa che valorizza fiducia, collaborazione, condivisione delle conoscenze e apertura al

²²⁰ Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, «International Journal of Information Systems and Project Management», vol. 12, n. 4, 2024, pp. 5-20.

²²¹ Ingason Helgi Thor, Aaltonen Kirsi, Asmundarson Atli Snaer, Fridgeirsson Thordur Vikingur, Huemann Daniel, Huemann Martina, Kujala Jaakko, Lampela Hannele, Mancini Mauro, Mariani Costanza, Ringhofer Claudia, *Personalised learning in Project management education: Insights from an artificial intelligence-driven chatbot*, «Project Leadership and Society», vol. 6, 2025.

²²² Pant Ira, Baroudi Bassam, *Project Management education: The human skills imperative*, «International Journal of Project Management», vol. 26, n. 2, 2008, pp. 124-128.

confronto crea condizioni più favorevoli allo sviluppo e all'esercizio delle competenze trasversali. Studi recenti mostrano, ad esempio, che la relazione tra soft skills del Project Manager e knowledge sharing è influenzata anche dalla cultura organizzativa, che può rafforzare oppure limitare gli effetti positivi di tali competenze sul lavoro di progetto.²²³

In questa prospettiva, la cultura organizzativa incide anche sul modo in cui le soft skills vengono riconosciute, legittimate e concretamente esercitate nel lavoro di progetto. Un contesto che incoraggia il dialogo, la collaborazione e la circolazione delle conoscenze rende più probabile che competenze come ascolto, empatia, leadership relazionale e capacità di coordinamento producano effetti positivi sul team e sull'andamento del progetto. Al contrario, ambienti caratterizzati da scarsa fiducia, comunicazione rigida o bassa apertura al confronto possono ostacolare l'espressione di tali competenze, riducendone l'impatto anche quando il Project Manager ne è in possesso. In questo senso, le soft skills non dipendono soltanto dalle qualità individuali, ma trovano piena efficacia solo quando l'organizzazione crea condizioni favorevoli alla loro valorizzazione.²²⁴

3.5.3 *Soft skills e performance di progetto*

La relazione tra soft skills e performance di progetto emerge con chiarezza nella letteratura più recente. Le competenze trasversali non incidono soltanto sul clima di lavoro o sulla qualità delle relazioni, ma anche su dimensioni strettamente collegate ai risultati, come agilità organizzativa, maturità nel Project Management, coordinamento, capacità di risposta al cambiamento e probabilità di successo del progetto. Il PMI evidenzia che le organizzazioni che investono maggiormente nelle power skills registrano livelli più elevati di agilità organizzativa e di maturità nella gestione dei progetti, con effetti positivi sulla capacità di affrontare sfide complesse, cambiamenti di mercato e adozione di nuove tecnologie.²²⁵ Inoltre, studi empirici recenti confermano che competenze come capacità

²²³ Avença Inês, Domingues Luísa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

²²⁴ Avença Inês, Domingues Luísa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

²²⁵ Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

comunicative, competenze interpersonali e capacità decisionali influenzano positivamente anche la performance lavorativa dei Project Manager.²²⁶

La connessione tra soft skills e performance di progetto può essere letta anche da una prospettiva più ampia rispetto ai soli risultati immediati. Quando il Project Manager possiede solide competenze comunicative, relazionali e decisionali, aumenta infatti la probabilità che il team lavori in modo coordinato, condivida conoscenze in modo efficace e affronti le difficoltà senza compromettere la fiducia reciproca. In questo senso, le soft skills non agiscono soltanto come qualità individuali, ma come leve che influenzano processi collettivi cruciali per il successo del progetto.²²⁷

3.5.4 *Prospettive future per il Project Manager*

Guardando alle prospettive future, appare sempre più evidente che il ruolo del Project Manager sarà definito da una combinazione equilibrata di competenze tecnologiche, metodologiche e relazionali. L'evoluzione del lavoro progettuale, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale e la crescente instabilità dei contesti organizzativi rendono insufficiente una preparazione limitata alla sola dimensione tecnica. I report più recenti del PMI mostrano che il futuro del lavoro di progetto richiederà professionisti capaci di integrare flessibilità, collaborazione, visione strategica e competenze umane, mentre il crescente talent gap conferma la necessità di investire nello sviluppo continuo delle professionalità di progetto.²²⁸ In questo scenario, le soft skills si configurano non come un complemento opzionale, ma come una componente strutturale della figura del Project Manager contemporaneo.

²²⁶ Ellahi Abida, Javed Yasir, Jan Mohammad Farooq, Sultan Zaid, *Determining the Effect of Software Project Managers' Skills on Work Performance: The Moderating Role of Emotional Intelligence*, «Journal of Innovation & Knowledge», vol. 15, n. 1, 2024, pp. 1-20.

²²⁷ Avença Inês, Domingues Luísa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, «Project Leadership and Society», vol. 5, 2024.

²²⁸ Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession® 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

3.6 Considerazioni conclusive

3.6.1 *Sintesi dei risultati del capitolo*

L'analisi svolta in questo capitolo ha mostrato che le soft skills occupano una posizione centrale nel Project Management contemporaneo. Esse non si limitano a migliorare la qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti nel progetto, ma incidono in modo diretto sulla leadership, sulla collaborazione, sulla gestione del team, sulla capacità di affrontare criticità e, più in generale, sull'efficacia complessiva dell'azione progettuale. La distinzione tra hard skills e soft skills resta utile sul piano teorico, ma nella pratica professionale le due dimensioni risultano strettamente integrate: le competenze tecniche permettono di strutturare e presidiare il progetto, mentre le competenze trasversali ne rendono possibile la concreta realizzazione sul piano umano, organizzativo e decisionale.²²⁹

3.6.2 *Le soft skills come fattore strategico per il Project Management contemporaneo*

Alla luce delle trasformazioni introdotte dall'Intelligenza Artificiale e dei cambiamenti che interessano il lavoro per progetti, le soft skills emergono come un fattore strategico per il Project Management contemporaneo. Quanto più le tecnologie sono in grado di supportare attività analitiche, ripetitive o informative, tanto più il valore distintivo del Project Manager si concentra nella capacità di interpretare i contesti, guidare persone, comunicare in modo efficace, assumere decisioni consapevoli e mantenere coesione nei momenti di incertezza. In questa prospettiva, il futuro del Project Management non sembra orientato alla sostituzione della componente umana, ma piuttosto a una sua ridefinizione e valorizzazione. Le soft skills, pertanto, non rappresentano un elemento accessorio della professionalità del Project Manager, ma una delle condizioni fondamentali per garantire successo, sostenibilità e capacità di adattamento nei progetti del presente e del futuro.²³⁰

Da questa prospettiva, le soft skills possono essere considerate una vera infrastruttura relazionale del Project Management. Esse consentono di trasformare strumenti, dati e procedure in azione organizzativa concreta, rendendo possibile non soltanto l'esecuzione

²²⁹ Moradi Saeid, Kähkönen Kalle, Aaltonen Kirsi, *Project Managers' Competencies in Collaborative Project Procurement*, «Buildings», vol. 10, n. 3, 2020.

²³⁰ Project Management Institute (PMI), *Maximizing Project Success*, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/Project_success_report_2024.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

del progetto, ma anche la costruzione di fiducia, la gestione dell'incertezza e l'adattamento ai cambiamenti. Se la componente tecnica permette di strutturare il lavoro, la componente umana ne assicura la sostenibilità operativa e relazionale, evitando che il progetto si riduca a una sequenza di attività formalmente corrette ma deboli sul piano del coordinamento e del coinvolgimento.²³¹

Inoltre, l'avanzata dell'Intelligenza Artificiale rende ancora più evidente che il vantaggio competitivo del Project Manager non risiede più soltanto nella capacità di gestire informazioni e controllare attività, ma nella possibilità di attribuire senso ai dati, valutare le implicazioni delle decisioni e guidare il comportamento collettivo in contesti complessi. In questo quadro, le soft skills non costituiscono una componente residuale rispetto alla tecnologia, ma rappresentano l'elemento che ne rende possibile un impiego consapevole, critico e coerente con gli obiettivi del progetto e dell'organizzazione.²³²

²³¹ Moradi Saeid, Kähkönen Kalle, Aaltonen Kirsi, *Project Managers' Competencies in Collaborative Project Procurement*, «Buildings», vol. 10, n. 3, 2020.

²³² Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore, *Artificial intelligence and Project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by Project managers*, «Journal of Innovation & Knowledge», vol. 9, n. 3, 2024.

Conclusione

L'analisi sviluppata nel corso della tesi ha messo in evidenza come l'Intelligenza Artificiale stia assumendo un ruolo sempre più rilevante nel Project Management, influenzando strumenti, processi e modalità operative. Le sue applicazioni possono migliorare l'efficienza, velocizzare l'analisi delle informazioni e supportare attività come pianificazione, monitoraggio, gestione dei rischi e reportistica. Tuttavia, tali benefici non si traducono automaticamente in un miglioramento della gestione progettuale, poiché dipendono dalla qualità dei dati, dall'affidabilità degli strumenti e dalla capacità di interpretarli correttamente.

Uno degli aspetti più significativi emersi riguarda la ridefinizione del ruolo del Project Manager. L'introduzione dell'IA non elimina la centralità di questa figura, ma ne modifica le funzioni: diminuisce il peso di alcune attività ripetitive, mentre diventano sempre più importanti la supervisione, il giudizio critico, la gestione delle responsabilità e l'interpretazione dei risultati prodotti dagli strumenti intelligenti. Anche il team è chiamato a sviluppare nuove competenze, non solo tecniche, ma anche legate all'adattamento e alla collaborazione in ambienti di lavoro sempre più digitalizzati.

In questo contesto, la tesi ha evidenziato soprattutto la centralità delle soft skills. Leadership, comunicazione, ascolto, empatia, problem solving, adattabilità e capacità decisionale non rappresentano mere competenze secondarie, ma elementi essenziali per affrontare la complessità del lavoro per progetti. Quanto più l'Intelligenza Artificiale supporta le attività tecniche, tanto più risulta evidente il valore delle competenze umane, indispensabili per interpretare i contesti, gestire le relazioni e guidare le persone.

In conclusione, il futuro del Project Management non dipende soltanto dall'adozione di tecnologie avanzate, ma dalla capacità di integrarle in modo critico, consapevole e responsabile nei processi organizzativi. L'Intelligenza Artificiale può rappresentare un importante fattore di supporto, ma non sostituisce la dimensione umana della gestione progettuale. Proprio nella combinazione tra innovazione tecnologica, competenze metodologiche e capacità relazionali si colloca oggi la chiave per una gestione dei progetti realmente efficace e sostenibile.

Bibliografia

Aaltonen Kirsi, Derakhshan Roya, Di Maddaloni Francesco, Turner Rodney, *Stakeholder engagement: Theoretical and methodological review and research agenda*, International Journal of Project Management, vol. 42, n. 7, 2024.

Adamantiadou Despoina S., Liu Yang, *Leveraging Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Review of Applications, Challenges, and Future Directions*, Computers, 14, n. 2, 2025.

Amin Humera, Malik Mohsin, Scheepers Helana, *An agency theory unpacking of how monitoring and evaluation affect international development Project impact*, International Journal of Project Management, vol. 42, n. 8, 2024.

Avenca Ines, Domingues Luisa, Carvalho Helena, *Do the Project Manager's soft skills foster knowledge sharing?*, Project Leadership and Society, vol. 5, 2024.

Carmeli Abraham, Levi Avi, Peccei Riccardo, *Resilience and creative problem-solving capacities in Project teams: a relational view*, International Journal of Project Management, vol. 39, n. 5, 2021.

Castro Marcela, Barcaui Andre, Bahli Bouchaib, Figueiredo Ronnie, *Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success*, Administrative Sciences, vol. 12, n. 4, 2022.

Cavazotte Flavia, Mansur Juliana, Lanção Felipe Augusto, *Understanding how Project leader humility and narcissism influence team member motivation*, International Journal of Project Management, vol. 41, n. 6, 2023.

Dowson James, Unterhitzberger Christine, Bryde David J., *Facilitating and improving learning in Projects: Evidence from a lean approach*, International Journal of Project Management, vol. 42, n. 1, 2024.

Ellahi Abida, Javed Yasir, Jan Mohammad Farooq, Sultan Zaid, *Determining the Effect of Software Project Managers' Skills on Work Performance: The Moderating Role of Emotional Intelligence*, Journal of Innovation and Knowledge, vol. 15, n. 1, 2024.

Felicetti Alberto Michele, Cimino Antonio, Mazzoleni Alberto, Ammirato Salvatore, *Artificial intelligence and Project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by Project managers*, Journal of Innovation and Knowledge, vol. 9, n. 3, 2024.

Gopinath Gita, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, International Monetary Fund, Staff Discussion Note SDN/2024/001, 2024.

Guida Pier Luigi, *Il Project Management: secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

Hastie Trevor, Tibshirani Robert, Friedman Jerome, *Gli elementi dell'apprendimento statistico. Data mining, inferenza e previsione*, Piccin-Nuova Libreria, 2025.

Ingason Helgi Thor, Aaltonen Kirsi, Asmundarson Atli Snaer, Fridgeirsson Thordur Vikingur, Huemann Daniel, Huemann Martina, Kujala Jaakko, Lampela Hannele, Mancini Mauro, Mariani Costanza, Ringhofer Claudia, *Personalised learning in Project management education: Insights from an artificial intelligence-driven chatbot*, Project Leadership and Society, vol. 6, 2025.

International Labour Organization (ILO), *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, International Labour Office, Geneva, 2023.

ISO, *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on Project Management*, ISO, Geneva, 2020.

Jahan Tumpa Roksana, Skaik Samer, Ham Miriam, Chaudhry Ghulam, *Enhancing Project Management graduate's employability through integrating soft skills development in Project Management courses: A group-based assessment approach*, Project Leadership and Society, vol. 4, 2023.

Karppi Marion, Aramo-Immonen Heli, Hyrkkänen Ursula, Jokisaari Markku, *Emergence of shared leadership in Project teams: The role of events*, Project Leadership and Society, vol. 5, 2024.

Kearney Jason, Bond-Barnard Taryn, Chugh Ritesh, *Soft skills and learning methods for 21st-century Project Management: a review*, International Journal of Information Systems and Project Management, vol. 12, n. 4, 2024.

Keusters Guus, Hertogh Marcel, Bakker Hans, Houwing Erik-Jan, *Empathic Ability as a Driver for Project Management*, International Journal of Project Management, vol. 42, n. 4, 2024.

Kissi Ernest, Dainty Andrew, Tuuli Martin, *Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in Project performance*, International Journal of Project Management, vol. 31, n. 4, 2013.

Lamri Jean, Valentini Karin, Zamana Felipe, Lubart Todd, *Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach*, Behavioral Sciences, vol. 11, n. 6, 2023.

Loufrani-Fedida Sabrina, Missonier Stephanie, *The Project Manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in Project-based organizations from a multilevel approach*, International Journal of Project Management, vol. 33, n. 6, 2015.

Moradi Saeid, Kahkonen Kalle, Aaltonen Kirsi, *Project Managers' Competencies in Collaborative Project Procurement*, Buildings, vol. 10, n. 3, 2020.

National Institute of Standards and Technology (NIST), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST AI 100-1, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg (MD), 2023.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, OECD, Paris, 2019.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Using AI in the workplace: Risks and policy responses*, OECD Publishing, Paris, 2024.

Pant Ira, Baroudi Bassam, *Project Management education: The human skills imperative*, International Journal of Project Management, vol. 26, n. 2, 2008.

Pires Luís, Varajão João, *Creativity as a topic in Project Management - A scoping review and directions for research*, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 2024.

Project Management Institute (PMI), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square (PA), 2017.

Project Management Institute Sweden Chapter et al., *Artificial Intelligence and Project Management (PMI chapter-led global report)*, 2024.

Project Management Institute Sweden Chapter, *Navigating AI in Project Management (Case Study Report)*, 2024.

Rehan Ashok, Thorpe David, Heravi Amirhossein, *Project Manager's leadership behavioural practices: A systematic literature review*, Asia Pacific Management Review, vol. 29, n. 2, 2024.

Ren Xu, Xu Siyi, Yu Jin, Lin Fanghong, *The Impact of Project Managers' Psychological Resilience on Adaptive Performance: A Multilevel Model*, Project Management Journal, vol. 56, n. 2, 2025.

Rodrigues Nuno J. P., Matos Catarina I. V., *The Relationship Between Managers' Emotional Intelligence and Project Management Decisions*, Administrative Sciences, vol. 14, n. 12, 2024.

Russell Stuart J., Norvig Peter, *Intelligenza artificiale: un approccio moderno*, vol. 1, Pearson Education Italia, Milano, 2010.

Salimimoghadam Shadi, Ghanbaripour Amir Naser, Jahan Tumpa Roksana, Rahimi Amir Kamel, Golmoradi Mehdi, Rashidian Sara, Skitmore Martin, *The Rise of Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Literature Review of Current Opportunities, Enablers, and Barriers*, Buildings, vol. 15, n. 7, 2025.

Sampietro Marco, *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, 2^a ed., EGEA, Milano, 2021.

Searle John R., *Menti, cervelli e programmi*, Behavioral and Brain Sciences, 3, n. 3, 1980.

Stevenson Deborah H., Starkweather Jo Ann, *PM critical competency index: IT execs prefer soft skills*, International Journal of Project Management, vol. 28, n. 7, 2010.

Taboada Ianire, Daneshpajouh Abouzar, Toledo Nerea, de Vass Tharaka, *Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review*, Applied Sciences, 13, n. 8, 2023.

Vaswani Ashish, Shazeer Noam, Parmar Niki, Uszkoreit Jakob, Jones Llion, Gomez Aidan N., Kaiser Łukasz, Polosukhin Illia, *Attention Is All You Need*, in *Advances in Neural Information Processing Systems (NeurIPS)*, 2017.

Sitografia

Amazon Web Services (AWS), *The difference between machine learning and deep learning*, <https://aws.amazon.com/it/compare/the-difference-between-machine-learning-and-deep-learning/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Asana, *Asana AI for Work & Project Management*, <https://asana.com/product/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

ClickUp, *ClickUp for Project Management Solutions*, <https://clickup.com/teams/project-management> (consultato il 20 febbraio 2026).

Cristian Boin, *Matrice di responsabilità (RACI): definizione*, <https://cristianboin.com/definizione-matrice-di-responsabilita-raci/> (consultato il 20 febbraio 2026).

EUR-Lex, *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*, <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> (consultato il 20 febbraio 2026).

European Commission, *“AI Act” Shaping Europe’s Digital Future*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Factorial, *Quali sono i KPI nel Project Management*, <https://factorial.it/blog/quali-sono-i-kpi-nel-project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Finanza Intelligente, *Grafico di Gantt: Il potere della visualizzazione progettuale*, <https://www.finanzaintelligente.com/grafico-di-gantt/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Gema, *Project Management: cos’è un diagramma di Gantt e come si utilizza*, <https://www.gema.it/blog/gema-news/project-management-cose-un-diagramma-di-gantt-e-come-si-utilizza/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Google Cloud, *Deep learning vs machine learning*, <https://cloud.google.com/discover/deep-learning-vs-machine-learning> (consultato il 20 febbraio 2026).

Google Cloud, *What is artificial intelligence (AI)?*, <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

Harvard Business Review, *How AI Is Redefining Managerial Roles*, <https://hbr.org/2025/07/how-ai-is-redefining-managerial-roles> (consultato il 20 febbraio 2026).

IBM, *Cos’è l’intelligenza artificiale (AI)?*, <https://www.ibm.com/it-think/topics/artificial-intelligence> (consultato il 20 febbraio 2026).

Il Sole 24 ORE Business School, *A cosa serve il Project Management*, <https://www.24orebs.com/news/a-cosa-serve-il-project-management-2023-07-04> (consultato il 20 febbraio 2026).

Impresoft Engage, *AI nel Project Management: accelera l'esecuzione dei progetti*, <https://www.impresoftengage.com/blog/gestione-progetti-ai-efficienza> (consultato il 20 febbraio 2026).

Impresoft Engage, *Cosa è il Project Management – Guida completa*, <https://www.impresoftengage.com/blog/cosa-e-il-project-management-guida-completa> (consultato il 20 febbraio 2026).

Inloox, *Work breakdown structure - Project Management glossary*, <https://www.inloox.com/project-management-glossary/work-breakdown-structure/> (consultato il 20 febbraio 2026).

InnovationPost, *Intelligenza artificiale, deep learning e machine learning: quali sono le differenze?*, <https://www.innovationpost.it/tecnologie/intelligenza-artificiale-deep-learning-e-machine-learning-quali-sono-le-differenze/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Inside Marketing, *Project Management: definizione, metodi e strumenti*, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/project-management/> (consultato il 20 febbraio 2026).

International Monetary Fund, *AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity*, <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity> (consultato il 20 febbraio 2026).

Management Academy, *Project Management: definizione, pilastri e obiettivi*, <https://www.managementacademy.it/blog/project-management-definizione-pilastri-obiettivi> (consultato il 20 febbraio 2026).

Microsoft, *2024 Work Trend Index Annual Report – Executive Summary*, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (consultato il 20 febbraio 2026).

monday.com, *AI that Works for You*, <https://monday.com/w/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Mosca, Giuditta, AI4Business, *8 tool di Project Management integrati con AI*, <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/8-tool-di-project-management-integrati-con-ai/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Notion, *Meet the New Notion AI*, <https://www.notion.com/product/ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Parlamento Europeo, *Che cos'è l'intelligenza artificiale e come viene usata*, <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20200827STO85804/che-cos-e-l-intelligenza-artificiale-e-come-viene-usata> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Duties of the Effective Project Manager*, <https://www.pmi.org/learning/library/duties-effective-project-manager-51117> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Maximizing Project Success*, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/project_success_report_2024.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Plan Your Development to the PMI Talent Triangle*, <https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/talent-triangle> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Shaping the Future of Project Management With AI*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *The Future of Project Work: Pulse of the Profession 2024*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills*, <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/digital-pm-skills.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *The Time for AI Governance Is Now*, <https://www.pmi.org/blog/the-time-for-ai-governance-is-now> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *Transforming Project Management with Generative AI*, <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/transforming-project-management-with-generative-ai> (consultato il 20 febbraio 2026).

Project Management Institute (PMI), *What is a Project Manager & What Do They Do?*, <https://www.pmi.org/about/what-is-a-project-manager> (consultato il 20 febbraio 2026).

PwC, *A Virtual Partnership? Artificial Intelligence and the Changing Role of Project Managers*, <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/virtual-partnership-artificial-ntelligence-disrupt-project-management-change-role-project-managers-final.pdf> (consultato il 20 febbraio 2026).

Sistemihs, *Intelligenza Artificiale*, <https://www.sistemihs.it/intelligenza-artificiale/> (consultato il 20 febbraio 2026).

TradeCompass, *KPI Project Management: misurare il successo dei progetti*, <https://tradecompass.eu/kpi-project-management-misurare-il-successo-dei-progetti/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Ultralytics, *Transformer*, <https://www.ultralytics.com/it/glossary/transformer> (consultato il 20 febbraio 2026).

Vinish.dev, *Work Breakdown Structures: The Ultimate Guide*, <https://vinish.dev/work-breakdown-structures-guide/> (consultato il 20 febbraio 2026).

Wikipedia, versione del 6 febbraio 2026 della voce *Intelligenza artificiale*, Wikimedia Foundation, Inc., https://it.wikipedia.org/w/index.php?title=Intelligenza_artificiale&oldid=149259952 (consultato il 20 febbraio 2026).

World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025 – Infographics (Core skills in 2025)*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/infographics-94b6214b36/> (consultato il 20 febbraio 2026).

World Economic Forum, *Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (consultato il 20 febbraio 2026).