



SIC DIXIT

IL MAGAZINE DEL PMI SOUTHERN ITALY CHAPTER

Aprile - Maggio - Giugno 2026

#Editoriale

Non solo COSA, ma anche COME

A cura di Roberto Piccin

Ciao agli amici lettori e alle amiche lettrici!

Ho, per la prima volta, l'onore e l'onere di scrivere l'editoriale per il nostro magazine.

E subito mi pongo una domanda: cosa dovrebbe trasmettere un editoriale? Dovrebbe limitarsi a riassumere i contenuti che troverete nelle pagine successive, oppure dovrebbe provare a suggerire qualche spunto di riflessione?

Personalmente credo nella seconda opzione. Un editoriale dovrebbe aiutare a individuare un **filo conduttore**, un tema comune che accompagni la lettura dei contributi che seguono.

E quale potrebbe essere il filo conduttore di questo numero?

Partirei dalle due novità più importanti per la nostra professione: la pubblicazione della **PMBOK® Guide Ottava**

Edizione e i numerosi spunti emersi dal **PMI Global Summit Series** di Lisbona.

Entrambe sembrano trasmettere un messaggio molto chiaro: **il project management sta evolvendo**. Per molti anni abbiamo concentrato la nostra attenzione soprattutto sul "cosa" realizzare. Oggi, invece, emerge sempre più chiaramente che **il valore di un progetto** non può essere misurato soltanto dal risultato finale, ma anche dal modo in cui quel risultato viene raggiunto.

È qui che entrano in gioco i temi della **sostenibilità**, della **creazione di valore** e della **responsabilità verso gli stakeholder**.

Possiamo approfondire queste riflessioni grazie ai contributi di **Laura Lazzerini & Sabrina Scaroni** e di **Miriam Lanzetta**, che ci accompagnano nell'analisi delle principali evoluzioni della disciplina.

La stessa prospettiva viene ulteriormente sviluppata negli articoli del **Comitato Standard Interchapter** e di **Gian-**

In questo numero:

#Eventi&Iniziative

Challenge Inter-Ateneo: il project management come laboratorio di innovazione per le nuove generazioni.....3

La sostenibilità è entrata nei progetti: sta a noi decidere come integrarla al meglio in tutte le sue aree.....6

#EducationalPM

Sustainability and Value Creation: The Project Manager's Role.....9

PMBOK® Guide - 8ª Edizione: quali sono le novità e perché è importante.....12

AI as a Sparring Partner - The Questions That Separates Leaders Who Grow from Those Who Just Feel Smarter.....23

#PMIWorld

PMI Global Summit Series Lisbon 2026: lezioni e prospettive per i Project Professional.....27

#PM&Boundaries

Diritti Umani e Compliance ESG: la linea sottile tra valore e rischio in ambito project management.....32

Manipolazione, assertività e architettura neurocognitiva nel project management35

#StorieDiVolontari

Francesca Piccinini: la bellezza dei fallimenti.....48

#SICProgrammaEventi

luca Abbruzzese, dove la sostenibilità non viene più presentata come un'opzione o un elemento accessorio, ma come **parte integrante** della gestione progettuale.

E non possiamo parlare di sostenibilità senza affrontare anche il tema della **compliance** e dei **diritti umani**. L'articolo di **Cinzia D'Auria** ci mostra come il Project Manager sia ancor più chiamato non soltanto a guidare il progetto, ma anche a garantire che i processi e le decisioni adottate siano coerenti con requisiti normativi, etici e sociali sempre più rilevanti.

Se parliamo di innovazione, non possiamo poi ignorare il ruolo crescente dell'**Intelligenza Artificiale**. **Lorenzo Vetrano** ci propone una riflessione interessante: utilizzare l'IA non come semplice strumento che fornisce risposte, ma come interlocutore capace di stimolare domande migliori, nuove prospettive e un confronto più profondo con le nostre idee.

Con un taglio più personale e umano, **Francesca Piccinni** condivide invece con **Luciana Pennino** la propria esperienza, ricordandoci come i **fallimenti** non debbano necessariamente essere vissuti come una sconfitta, ma possano rappresentare occasioni di crescita, apprendimento e cambiamento.

Troviamo inoltre il resoconto della **Challenge Inter-**

Ateneo a firma di **Edoardo Grimaldi**: iniziativa che continua a coinvolgere studenti e studentesse e atenei del nostro territorio e che ci offre uno sguardo incoraggiante sul futuro della nostra professione, già oggi presente nelle aule universitarie e nelle nuove generazioni di professionisti.

Chiude il numero il contributo di **Giacomo Franco**, che affronta il tema della comunicazione, dell'influenza e dei processi decisionali nelle organizzazioni moderne, ricordandoci quanto la gestione delle **relazioni umane** continui a rappresentare uno degli aspetti più delicati e importanti del lavoro del Project Manager.

Se c'è un messaggio che accomuna tutti questi contributi, è forse proprio questo: **la nostra professione continua ad evolvere**. Accanto alle competenze tradizionali di pianificazione, controllo e delivery, ci viene oggi richiesto di comprendere il contesto, creare valore sostenibile, governare il cambiamento e accompagnare persone e organizzazioni verso il futuro.

Buona lettura!

Southern Echoes

The PMI-SIC Podcast



Il **PMI-SIC** si dota di un nuovo canale di diffusione delle iniziative e dei contenuti originali del Chapter: **Southern**

Echoes, il podcast del PMI-SIC.

Southern Echoes si propone come uno spazio di ascolto calmo e riflessivo dedicato alla conoscenza, all'esperienza e alle voci della nostra community di project management.

È un luogo in cui i contenuti originali del PMI-SIC, trasformati in audio usando Notebook LM, continuano a vivere per risuonare e raggiungere nuove persone, per un'esperienza accessibile e continua. In Southern Echoes troverete i seguenti contenuti:

- articoli selezionati del magazine trimestrale SIC DIXIT
- recensioni della rubrica mensile SIC Book Review
- sintesi e approfondimenti tratti dai webinar organizzati dal Chapter
- altri contenuti originali sviluppati dal PMI-SIC

La tecnologia quindi è solo un mezzo, mentre la voce della community del PMI-SIC è il fine di **Southern Echoes**.

Questa la [pagina del podcast sul sito del Chapter](#); potete ascoltare il podcast su:

- [Amazon Music/Audible](#);
- [Spotify](#);
- [Deezer](#).

#Eventi&Iniziative

Challenge Inter-Ateneo: il project management come laboratorio di innovazione per le nuove generazioni

A cura di Edoardo Grimaldi, Past President PMI-SIC

La **Challenge Inter-Ateneo**, giunta alla sua quinta edizione, continua a confermarsi come uno degli appuntamenti del PMI-SIC più interessanti, dedicati al mondo accademico e al project management nel Sud Italia. L'iniziativa coinvolge ogni anno studenti e docenti universitari in una competizione basata sulla realizzazione di un **Project Plan** sviluppato a partire da un topic comune, trasformandosi in un vero laboratorio di innovazione, competenze e visione strategica.

Anche quest'anno il livello qualitativo dei progetti presentati si è rivelato particolarmente elevato. A confermarlo sono i professionisti chiamati a comporre la giuria tecnica, che ogni anno rimangono colpiti dalla qualità dei project work elaborati dagli studenti, spesso comparabile – in alcuni casi superiore – a quella prodotta in contesti professionali da Project Manager già inseriti nel mondo del lavoro.

I criteri di valutazione hanno riguardato diversi aspetti chiave: il grado di innovazione delle soluzioni proposte, la coerenza con il topic della presente edizione – **"Project Management in Times of Disruptive Change"** –, la fattibilità dell'idea progettuale, l'efficacia espositiva dei team e l'aderenza agli standard internazionali di project management. Proprio quest'ultimo elemento ha assunto un peso ancora maggiore rispetto alle precedenti edizioni, a testimonianza della volontà di promuovere con sempre maggiore forza la cultura e le metodologie del project management all'interno del mondo universitario.

A confrontarsi in questa edizione sono stati team provenienti da **sei atenei del Sud Italia**:

- Università Parthenope di Napoli
- Università della Calabria
- Università di Salerno

- Università di Catania
- Università di Foggia
- Università del Salento



La novità più significativa dell'edizione 2025-26 è stata però l'**apertura internazionale** dell'iniziativa. Grazie al contributo di **Aurora Gualtieri**, volontaria PMI Global e docente di project management presso l'Université du Luxembourg, per la prima volta ha partecipato anche un team di studenti proveniente da un ateneo straniero, seppur fuori concorso.

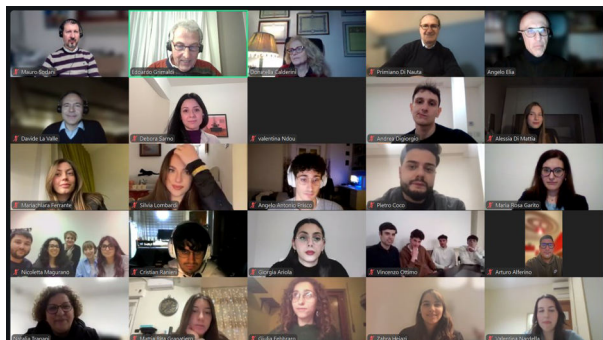
Un'esperienza che ha rappresentato un importante banco di prova per l'internazionalizzazione della challenge e che apre prospettive concrete di coinvolgimento strutturato di università europee già a partire dalla prossima edizione.

Uno degli aspetti più interessanti della Challenge Inter-Ateneo resta inoltre la forte multidisciplinarietà dei team partecipanti. Non solo studenti di Ingegneria Gestionale o Industriale, ma anche gruppi provenienti da percorsi accademici legati a Economia e Informatica, a conferma di quanto il project management sia oggi una competenza trasversale e strategica in numerosi settori professionali e tecnologici.

L'iniziativa si è sviluppata, anche quest'anno, attraverso tre diverse fasi:

1. la selezione del team "Champion" all'interno di ciascun ateneo;
2. una semifinale online, durante la quale i team hanno presentato i propri project work davanti a una giuria composta da rappresentanti dei tre Chapter italiani del PMI;
3. la finale in presenza, ospitata dall'Università di Salerno, che ha decretato il team vincitore.

Nel complesso, la competizione ha coinvolto alcune centinaia di studenti universitari provenienti da diverse regioni del Mezzogiorno, confermando il crescente interesse verso iniziative formative capaci di integrare competenze tecniche, capacità organizzative e approccio progettuale.



L'evento finale, ospitato il 6 marzo 2026 presso l'Università di Salerno grazie al supporto della professoressa Filomena Ferrucci, ha visto confrontarsi i seguenti tre team finalisti:

- Team **HER** dell'Università Parthenope di Napoli con il progetto **HER Economy**;
- Team **Ignis Grafite** dell'Università del Salento con il progetto **SPARK3D: The Sustainable Revolution**;
- Team **T.R.M.V.-spin off** dell'Università di Salerno con il progetto **Eruplan**.

Al termine della serrata competizione, il progetto vincitore è risultato **Eruplan**, sviluppato da **Angelo Antonio Prisco** e **Cristian Ranieri** dell'Università di Salerno sotto la supervisione della **prof. Filomena Ferrucci**.

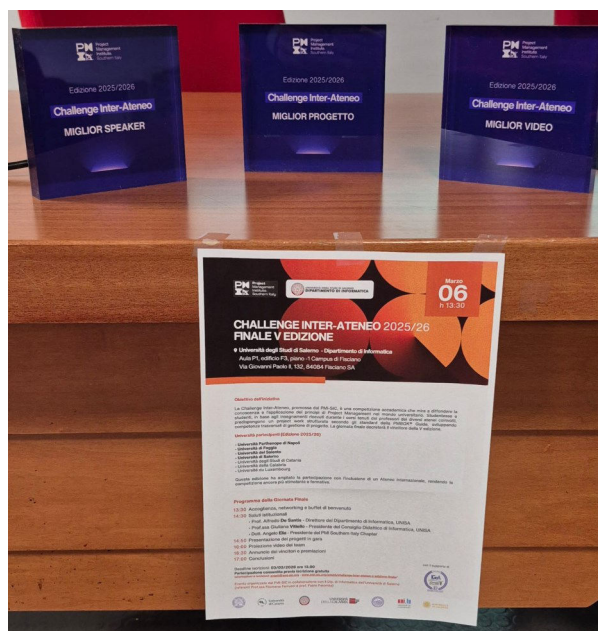
Il progetto punta alla realizzazione di un sistema informatico avanzato per la gestione delle evacuazioni durante situazioni di emergenza, con l'obiettivo di supportare Protezione Civile e comunità locali nelle aree a rischio vulcanico. La soluzione proposta affronta una problematica di forte attualità, caratterizzata da elevata complessità operativa e dalla necessità di strumenti digitali integrati per una pianificazione personalizzata ed efficace delle evacuazioni.

La giuria ha premiato in particolare sia l'**attualità del tema** affrontato sia il **rigore metodologico** con cui è stato strutturato l'intero framework progettuale.

Oltre al trofeo finale, il team vincitore ha rice-

vuto l'iscrizione al PMI e al PMI-SIC, oltre alla partecipazione a un evento organizzato dal Chapter, durante il quale avrà l'opportunità di presentare il proprio progetto con spese di viaggio, vitto e alloggio a carico dell'organizzazione.

Anche quest'anno sono stati assegnati riconoscimenti speciali per il miglior video e per la migliore presentazione orale.



Il premio per il **Miglior Video** è stato assegnato al team **Ignis Grafite** dell'Università del Salento per la capacità di raccontare il progetto in maniera creativa, coinvolgente ed efficace.

Il riconoscimento come **Miglior Speaker** è andato invece a **Silvia Lombardi** dell'HER Team dell'Università Parthenope di Napoli, premiata per la qualità comunicativa e l'efficacia della propria presentazione.

La scelta, ormai consolidata, di organizzare la **finale in presenza** rappresenta uno degli elementi distintivi della Challenge. Il momento conviviale conclusivo ha infatti favorito networking, confronto e socialità tra studenti, docenti e volontari del Chapter, contribuendo a rafforzare lo spirito di comunità che caratterizza l'iniziativa.

Un ringraziamento particolare va alle **università coinvolte**, ai **docenti** che hanno accompagnato studenti e studentesse lungo il percorso progettuale, all'associazione **IGeA**, composta dagli studenti di Ingegneria Gestionale dell'Università della Calabria, per il sup-

porto organizzativo e al **Dipartimento di Informatica dell'Università di Salerno** per aver ospitato la finale.



Ma il vero motore del successo della manifestazione resta il lavoro dei volontari e delle volontarie del PMI-SIC e soprattutto l'entusiasmo dei ragazzi e delle ragazze, che hanno scelto di investire tempo, competenze ed energie in un'esperienza considerata sempre più formativa e strategica per il proprio futuro professionale.

La **Challenge Inter-Ateneo** si conferma così non solo una competizione, ma un **ecosistema di confronto, crescita e networking** capace di mettere in connessione università, professionisti e nuove generazioni.

A settembre prenderà il via la **sesta edizione**, con l'obiettivo di ampliare ulteriormente il numero di studenti e atenei coinvolti, estendendo progressivamente l'iniziativa anche oltre i confini nazionali.

Le attività del PMI-SIC dedicate al mondo accademico, tuttavia, non si fermano qui. In linea con gli obiettivi strategici definiti nell'**Annual Plan** del Chapter, il focus resta quello di rafforzare il coinvolgimento di studenti, giovani professionisti e potenziali nuovi membri, favorendo la costruzione di una *community* sempre più dinamica e interconnessa.

Proprio nelle ultime settimane si è attivato un nuovo gruppo di volunteer dedicato allo sviluppo di iniziative rivolte al mondo universitario e agli *young professional*. L'obiettivo è coordinare progetti già esistenti e svilupparne di nuovi, con una forte logica *cross-university* capace di amplificare impatto e valore per studenti e accademici.

Tra le iniziative attualmente in fase di sviluppo figurano:

- un premio dedicato alla migliore tesi di laurea sul project management;
- la creazione di un network di professionisti

disponibili a supportare tesi e attività di ricerca come co-relatori;

- eventi dedicati al mondo universitario e agli *young professional*.

In prospettiva, potrebbe inoltre tornare l'*Academic Workshop*, evento che nelle precedenti edizioni ha coinvolto i tre Chapter italiani del PMI e università provenienti da tutto il territorio nazionale.

Parallelamente, è in fase di attivazione anche un **PMI Student Club** in collaborazione con l'associazione IGeA e l'Università della Calabria, formalizzando così una sinergia già esistente con studenti particolarmente interessati alle tematiche del project management.

Tutte queste iniziative si integrano con le attività sviluppate localmente dai referenti delle convenzioni universitarie, contribuendo alla costruzione di un ambiente sempre più orientato alla formazione dei *changemaker* del territorio.

Per il PMI-SIC, infatti, le nuove generazioni rappresentano il centro di un piano che punta a trasformare competenze, innovazione e cultura progettuale in strumenti concreti al fine di **"Maximize Project Success to Elevate our World"**.



Edoardo Grimaldi, laureato in Ingegneria Elettronica, da 36 anni lavora in IBM Italia. Ha gestito complessi progetti informatico-organizzativi su clienti di diverse Industry, coordinando team anche internazionali. Ha conseguito le certificazioni PMP nel 1999, PMI-ACP nel 2017, Scrum Master nel 2021 ed è stato uno dei soci fondatori del PMI-SIC. È attualmente Past President del PMI-SIC.

#Eventi&Iniziative

La sostenibilità è entrata nei progetti: sta a noi decidere come integrarla al meglio in tutte le sue aree

A cura di Gianluca Abbruzzese

La sostenibilità è ormai una dimensione che Project Manager, sponsor e organizzazioni non possono più ignorare e che sono chiamati a considerare lungo l'intero ciclo di vita del progetto, nelle decisioni di pianificazione, esecuzione, monitoraggio e chiusura. L'iniziativa del PMI Southern Italy – **“Apriamo le porte alla Sostenibilità”** – nasce da questa consapevolezza: non si tratta più di decidere se affrontare la sostenibilità nei progetti, ma di definire come integrarla in modo strutturato, coerente e orientato alla creazione di valore.

La sostenibilità come principio di project management

L'evoluzione del contesto economico, normativo e sociale ha reso evidente che la sostenibilità incide sempre di più sulle aspettative degli stakeholder. Clienti, investitori, dipendenti, comunità e istituzioni richiedono iniziative capaci di generare risultati non solo efficaci nel breve periodo, ma anche responsabili e sostenibili nel tempo.

In questa prospettiva, gli standard internazionali del PMI – dall'ottava edizione della Guida al Project Management Body of Knowledge al P5 Standard for Sustainability in Project Management – riconoscono la sostenibilità come un principio fondamentale da integrare trasversalmente nella gestione del progetto. Questo significa considerare gli impatti economici, ambientali e sociali nelle decisioni progettuali, adottando una visione più ampia del valore e bilanciando obiettivi di delivery, esigenze degli stakeholder e conseguenze di lungo periodo.

La domanda, quindi, non è più se la sostenibilità riguardi anche i progetti, ma in che modo tradurla in pratiche operative, criteri decisionali e responsabilità concrete.

Un tema che riguarda organizzazioni di ogni dimensione

Una lettura riduttiva del quadro normativo attuale e, in particolare, della Direttiva Omnibus (UE) 2026/470, entrata in vigore il 18 marzo 2026, porta talvolta a pensare che la sostenibilità interessi soltanto le grandi organizzazioni soggette a obblighi formali di rendicontazione. In realtà, anche quando l'obbligo normativo non ricade direttamente su un'impresa, le pressioni di mercato e di sistema possono comunque renderne necessaria l'adozione.

Questo avviene, ad esempio, lungo le supply chain, dove i committenti richiedono ai fornitori dati, comportamenti e processi coerenti con i propri impegni di sostenibilità. Avviene anche nell'accesso al capitale, nelle gare pubbliche, nei programmi finanziati e nel mercato del lavoro, dove la capacità di dimostrare credibilità e coerenza su questi temi incide sempre più sulla competitività dell'organizzazione.

Per questo motivo, la sostenibilità non può essere trattata come un tema separato dalle iniziative progettuali. Nelle organizzazioni che operano per progetti, è proprio nei progetti che tali aspettative diventano requisiti, decisioni, priorità e risultati misurabili.

Integrare la sostenibilità significa cambiare il modo di decidere

Integrare la sostenibilità in un progetto significa incorporare tale prospettiva nei processi decisionali che guidano il progetto.

In fase di avvio, ciò comporta esplicitare nel business case e nel project charter in che modo il progetto contribuisce agli obiettivi strategici dell'organizzazione e quali impatti rilevanti può generare. In fase di definizione dell'ambito, significa trattare i requisiti di sostenibilità come requisiti di progetto a tutti gli effetti, da considerare insieme a tempi, costi, qualità, rischio e benefici attesi. Nelle attività di procurement, implica includere criteri coerenti con gli obiettivi di sostenibilità e richiedere maggiore trasparenza lungo la catena di fornitura. Durante l'esecuzione e il monitoraggio, richiede l'uso di indicatori e misure che consentano di verificare non solo l'avanza-

mento, ma anche gli effetti prodotti. In chiusura, significa consolidare evidenze, lezioni apprese e dati utili a supportare decisioni future.

Dalla dichiarazione di intenti all'**accountability**

Un elemento critico è l'**accountability**. In assenza di ruoli, responsabilità e autorità chiaramente assegnati, gli obiettivi di sostenibilità rischiano di rimanere dichiarazioni di principio, facilmente sacrificabili quando emergono pressioni su tempi, costi o ambito.

Per questo, integrare la sostenibilità in modo credibile richiede **governance**. Serve definire chi prende decisioni, chi monitora gli impatti, chi segnala deviazioni e con quale autorità tali questioni possono influenzare scope, priorità e trade-off progettuali. In questo quadro, il Project Manager assume un ruolo particolarmente rilevante, perché presidia il punto in cui strategia, execution e stakeholder engagement si incontrano.

Non si tratta semplicemente di “fare progetti più verdi”, ma di rafforzare la capacità del progetto di creare valore in modo responsabile, coerente e sostenibile.

La sostenibilità come leva di valore

Ridurre la sostenibilità a un tema di compliance sarebbe limitante. Quando viene integrata fin dalle prime fasi, essa può diventare un fattore di qualità decisionale e di creazione di valore.

I progetti che adottano una prospettiva di sostenibilità tendono a essere più robusti nella definizione delle ipotesi, più attenti ai bisogni degli stakeholder, più resilienti rispetto ai vincoli futuri e più preparati a gestire rischi emergenti. Possono inoltre generare vantaggi competitivi: miglior posizionamento sul mercato, maggiore attrattività per talenti e partner, migliore accesso a opportunità di finanziamento e una base informativa più solida per iniziative successive.

In questo senso, la **sostenibilità** non rappresenta soltanto un vincolo da gestire, ma anche una **leva per migliorare la qualità dei progetti e la capacità dell'organizzazione di produrre benefici durevoli**.

Apriamo le porte alla Sostenibilità

Da questa visione nasce “Apriamo le porte alla Sostenibilità”, l'iniziativa che il PMI Southern Italy promuoverà da maggio a ottobre 2026.

L'obiettivo è offrire ai Project Manager e ai professionisti del territorio **strumenti pratici** per integrare la sostenibilità nella gestione dei progetti. Il percorso prevede appuntamenti periodici e contenuti immediatamente applicabili, tra cui tool, template, workshop, articoli e webinar, con un approccio orientato alla trasferibilità operativa e alla condivisione di esperienze.

Le competenze necessarie a costruire questo percorso provengono dalla community stessa. Il Chapter coordina l'iniziativa, mentre volontari e professionisti contribuiscono alla co-creazione dei contenuti.

La sostenibilità entra nei progetti quando diventa parte delle decisioni, delle responsabilità e degli strumenti di lavoro quotidiani. È in questo passaggio, dalla consapevolezza all'azione, che si gioca una parte importante dell'evoluzione della disciplina del project management.

Si stanno aprendo le porte della sostenibilità. Sta a noi decidere cosa metterci dietro.

Una comunità di pratica nel Mediterraneo

L'integrazione della sostenibilità nei progetti non si applica in modo uniforme a tutti i territori. È una pratica situata, con forme diverse in un distretto logistico padano, in una filiera agroalimentare pugliese o in un'impresa familiare lucana che lavora come fornitore di un grande cliente europeo. Le metriche sono le stesse, ma i significati operativi, i vincoli reali e le leve disponibili cambiano in misura significativa.

Il Sud Italia e il Mediterraneo non sono lo sfondo di questa conversazione, ma un contesto specifico.

Il tessuto economico è composto in larga parte da PMI in posizione di fornitura verso clienti del Nord Europa, e quindi esposte alle dina-

niche di filiera. Il patrimonio ambientale rappresenta insieme una risorsa competitiva e un elemento di vulnerabilità rispetto agli stress climatici già in atto.

In un contesto di questo tipo, un Chapter PMI non può limitarsi a essere un'aggregazione di professionisti che condividono una certificazione. Diventa una comunità di pratica nel senso indicato da Etienne Wenger: un luogo in cui la competenza si produce facendo, si valida tra pari e si trasmette in modo orizzontale.

La sostenibilità applicata al project management richiede esattamente questo modo di apprendere: troppo **nuova** per essere completamente formalizzata, troppo **dipendente dal contesto** per essere trasferita tramite manuali, troppo **rilevante** per essere lasciata all'iniziativa individuale.



Gianluca Abbruzzese,
Founder e CEO di Lascò,
knowledge innovation studio
che opera all'intersezione tra
innovation management,
progettazione europea e digital
transformation. Project

Manager PMP™, Green Project Manager GPM-b™ e Innovation Manager, è Technical Implementation Manager presso il Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dove supporta le Pubbliche Amministrazioni nell'attuazione del PNRR. Come Expert Contributor per Small Business Standards (SBS), partecipa ai gruppi di lavoro ISO/TC 279/WG5 e CEN/TC 389 per lo sviluppo del Competency Framework for Innovation Management ISO 56011. È autore del knowledge hub "Philosophy of Innovation" e del libro "La mente che innova", e responsabile della sostenibilità del PMI Southern Italy Chapter.

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scriverci](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

#EducationalIPM

Sustainability and Value Creation: The Project Manager's Role: How Project Managers translate sustainability principles into measurable value, benefits, and long-term organizational impact

A cura del Comitato Standard Interchapter

Il 24 febbraio 2026 abbiamo organizzato questo incontro all'interno della serie promossa dal Comitato Standard Interchapter volta a riflettere su come gli standard e le linee guida professionali si stanno evolvendo e su come supportano i Project Manager nell'affrontare le sfide strategiche e sociali odierne.

Negli ultimi anni, il PMI ha concentrato la propria strategia sul "massimizzare il successo dei progetti per migliorare il nostro mondo". Il successo di un progetto è oggi definito come "valore percepito dagli stakeholder che supera gli sforzi e i costi per realizzarlo"; la ricerca (PMI Project Success Report 2025) mostra, inoltre, che l'integrazione della sostenibilità nella pratica progettuale è un fattore chiave per raggiungerlo. Grazie alla joint venture **PMI-GPM**, la nostra professione dispone ora di standard, linee guida e certificazioni progettati per aiutare i professionisti dei progetti a **integrare la sostenibilità nel processo decisionale dei progetti**.

Per parlare di questo abbiamo coinvolto direttamente il **Dr. Joel Carboni**, fondatore e presidente di GPM ed esperto globale nell'integrazione di sostenibilità, etica e valore nella gestione dei progetti che è l'artefice dello standard di sostenibilità P5™, con la nuovissima versione 4 (che sarà disponibile da aprile) – presentata in anteprima nel corso del webinar – e le relative guide pratiche che aiutano le organizzazioni a integrare la sostenibilità nei progetti e a comunicare i risultati ottenuti agli shareholder.

Col suo aiuto abbiamo esplorato il significato della sostenibilità nella pratica quotidiana dei progetti, perché queste competenze stanno diventando sempre più importanti per i professionisti del settore e come i Project Manager possono passare dall'essere semplici

esecutori di decisioni a collaboratori attivi nella creazione di valore e risultati sostenibili. Di seguito una sintesi degli spunti emersi dal nostro incontro.

Sostenibilità deve essere un processo decisionale strutturato all'interno del progetto e come si muove da un'idea a un impatto, da un impatto a un punteggio da un punteggio a un oggetto di controllo: "La sostenibilità non è un esercizio ma una disciplina di progetto". Un esempio: a una conferenza un'azienda stava illustrando un progetto premiato relativo alla realizzazione di una soluzione di pale eoliche in Brasile, evidenziando il vantaggio di generare energia pulita e di essere quindi un progetto "sostenibile".



Ma di fronte alle domande: "Dove sono state effettivamente prodotte le pale? Come sono state trasportate in Brasile? È stata impegnata manodopera locale? È stata coinvolta la comunità? La manutenzione sarà poi svolta localmente prevedendo la formazione dei lavoratori sul posto?", la gestione del progetto emerge chiaramente come intrinsecamente "non sostenibile".

La sostenibilità in un progetto non è solo quello che consegni (la delivery): riguarda come lo realizzi. È, pertanto, relativa all'intero ciclo di vita del progetto, dall'inizio delle operazioni alla loro conclusione e considera tutti gli impatti dei suoi "prodotti".

I PM non sono più solo valutati solo su come eseguono il delivery ma dal loro impatto: il 69% degli stakeholder si aspettano che i PM si prendano la responsabilità anche per questo aspetto, ma solo il 7% di noi professionisti applicano in modo consistente una metodologia a supporto.

Il contesto socioeconomico in cui viviamo sta già subendo gli effetti dei cambiamenti clima-

tici e bisogna essere coscienti che ogni progetto ha un impatto su di esso (il 43% dei progetti ha impatti critici o alti, determinati dalle nostre decisioni su materiali, energia, trasporti, uso del terreno e rifiuti che produciamo) e che il valore del portfolio aziendale subisce i costi legati alla volatilità del clima e ai rischi legati alle catene di supply. La sostenibilità non è più un requisito addizionale ma sta diventando un **driver per migliorare le performance** (un progetto allineato con la sostenibilità performa il 150% meglio di uno senza).

Il mercato sta indicando con chiarezza che c'è grande consapevolezza sulla necessità che la sostenibilità debba essere indirizzata (il 90% dei CEO afferma che il proprio commitment deve aumentare), ma si rende conto che solo la metà riesce a comunicarlo esternamente perché manca un chiaro legame con le azioni dei progetti e un modo per misurarlo (solo il 23% dei progetti includono la sostenibilità nei propri KPI).

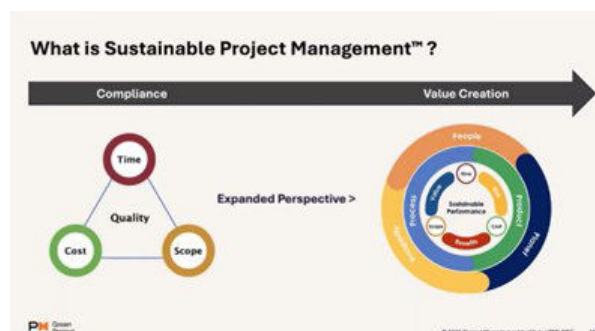
Evoluzione della sostenibilità

La base da cui siamo partiti, l'industria convenzionale, ha operato per anni in una fase che chiamiamo "Business As Usual" nella quale le risorse venivano considerate "illimitate", per anni il sistema ha operato al di fuori della capacità di supportarlo. Tuttavia, alla consapevolezza che operare in un ecosistema corrotto non era più in grado di supportare una crescita socioeconomica, si è passati a una fase che chiamiamo "Eco only", in cui le aziende hanno iniziato a adottare sistemi per ridurre l'impatto ambientale (riduzione dei consumi, riciclo, eco-labelling, etc.); anche questo tuttavia si è rivelato insufficiente. Negli ultimi 15 anni, strettamente in relazione con gli SDG, si è incominciato a parlare in modo più complessivo di "riduzione degli impatti negativi" e di puntare al "DO NOT HARM", ovvero a sistemi di ripristino delle risorse consumate. Tuttavia, è ormai chiaro che anche questo non può essere sufficiente: non basta preoccuparsi di non fare danni "da ora in poi", ma bisogna assumersi la responsabilità dei "danni già prodotti" e quindi il futuro si prospetta in altre due fasi: restaurazione dei danni creati e *rigenerazione*, ovvero di sviluppare sistemi in grado di "creare impatti positivi"

sull'ambiente e sul sistema economico sociale. Ed è qui che si collocano gli standard PMI: i progetti pesano per il 40% delle attività mondiali e quindi impattano in modo proporzionale nella pressione sul nostro pianeta. Se pensiamo che la responsabilità sia prevalentemente politica o manageriale, ci sbagliamo: ogni singola scelta e decisione presa in un progetto ha un impatto.

PMI-GPM P5™ Standard Version 4 – Principi

Come abbiamo visto, il cambiamento di focus dalla "responsabilità di delivery" alla responsabilità verso la creazione del valore e al ruolo che la sostenibilità assume in tale prospettiva, diventa chiaro che il modello tempi/costi/ambiti, come sistemi di misura, appartengono al passato, il mondo "BAU", e che è necessario aggiungere all'equazione altre dimensioni, 2 interne – prodotti e processi (con visione a lungo termine su tutto il ciclo di vita) – e 3 più esterne – gli impatti su Pianeta, Persone e Prosperità.



Così come il PMBOK™ dà la struttura della delivery e spiega come gestire i progetti usando i domini come stakeholder, risk, finance, scope e resource, P5™ lo rafforza nell'identificare e misurare gli impatti: lavora all'interno delle stesse aree focalizzandosi sugli effetti delle decisioni sulle persone, l'ambiente e sulla stabilità economica nel lungo periodo.

Ad esempio, dove PMBOK™ lavora su stakeholder e governance, P5™ guarda agli effetti sulla forza lavoro, all'inclusione e ai rischi sociali.

In estrema sintesi, P5™ offre una prospettiva basata su 5 *lenti* con le quali esaminare l'impatto dei progetti. Al loro interno, **4 categorie sociali** (comunità, pratiche lavorative, diritti umani ed equità), **4 categorie ambientali** (trasporto, energia-terra-aria-acqua e consu-

mo) e **3 categorie economiche** (ritorno degli investimenti sociali, business agility e l'impatto economico sul mercato) permettono di generare 260 modi di fare un assesment sul grado di sostenibilità del progetto e di comunicare chiaramente a quale livello della scala di interventi ci stiamo posizionando (BAU vs Regeneration).

In questo modo, P5™ rende la sostenibilità **tangibile, misurabile e reale**: non è solo una sorta di nuovo vocabolario ma costituisce la mappa, la modalità completa e sistematica per capire gli effetti della tua attività e con cui poter comunicare con chiarezza questi temi agli stakeholder.

Di fatto è la prima metodologia che, collegando gli impatti di progetto direttamente alle persone, al pianeta e alla prosperità, mostra come includere la sostenibilità in ogni fase del progetto.

PMI-GPM Standard e Certificazione ed Esame



Il package di risorse PMI-GPM è costituito da 1 standard P5™ e 3 guide pratiche:

1. **The GMP P5™ Standard**: definisce i principi e l'analisi di impatto
2. **Sustainable Project Management Practice Guide**: definisce le pratiche da utilizzare nei progetti. Per entrambi ad aprile uscirà la nuova versione
3. **The GMP Sustainability Competence Standard**: indica il set di competenze necessarie
4. **The Project Sustainability Reporting Guide** è una guida per come comunicare la sustainability ai propri stakeholder in modo ricordato con gli standard più diffusi di reporting del bilancio sociale delle aziende (es. GRI)

E infine la certificazione Green Project Manager (**GPM-b**) che per i certificati PMP® è in formato ridotto e prevede 75 domande in 90 minuti di tempo.

On-Demand Training
Bundle + Exam



Per chiudere con una battuta: se normalmente $1+1=2$, $PMP+GPM_B=3$ man mano che cresce la capacità di creare e comunicare il valore a lungo termine dei vostri progetti.



Joel Carboni, fondatore e presidente di GPM ed esperto globale in materia di integrazione della sostenibilità, dell'etica e del valore nella gestione dei progetti. È l'artefice dello standard di sostenibilità P5, dello standard di competenza in materia di sostenibilità, della guida pratica Sustainable Project Management™ e della guida alla rendicontazione della sostenibilità dei progetti. Da oltre sedici anni fornisce consulenza a organizzazioni, governi e istituzioni su come trasferire la sostenibilità dalla rendicontazione al processo decisionale. Riconosciuto da Forbes come leader nella sostenibilità e collaboratore degli standard Global Reporting Initiative (GRI), il lavoro del Dr. Carboni si concentra sull'integrità, sulle pratiche rigenerative e sulla ridefinizione del successo dei progetti come valore che vale lo sforzo e il costo.

<https://linkedin.com/in/joelcarboni>

#EducationalIPM

PMBOK® Guide - 8ª Edizione: quali sono le novità e perché è importante

A cura di Laura Lazzerini Neuwirth e Sabrina Scaroni

Come il tutto ha avuto inizio? Il punto di vista interno di Laura

In qualità di co-autrice di questo articolo e membro del Core Development Team della PMBOK® Guide - 8ª Edizione, vorrei sottolineare che le opinioni espresse in questo articolo riflettono esclusivamente il mio punto di vista personale; non sto scrivendo a nome del PMI né della mia azienda.

Il mio coinvolgimento nella PMBOK® Guide - 8ª Edizione è iniziato quasi per caso. Ho visto su LinkedIn un post del PMI, in particolare del CEO e Presidente Pierre Le Manh, che annunciava una call for volunteers per entrare nel Core Development Team o nel Review Team per la nuova edizione.

Ho deciso di propormi, anche sapendo che probabilmente migliaia di professionisti da tutto il mondo avrebbero fatto lo stesso.



Nonostante questo, ho affrontato il processo di selezione, che richiedeva di fornire risposte scritte dettagliate a domande specifiche del PMI, oltre alla partecipazione a dei colloqui online. È stata un'esperienza molto interessante e ritengo che ricevere periodicamente la lista delle posizioni di volontariato aperte tramite il sistema VEP del PMI sia un'ottima opportunità per essere coinvolti nella community dei professionisti – soprattutto se si desidera contribuire alle prossime edizioni delle diverse pubblicazioni del PMI. Infatti, nello

stesso momento in cui ho visto quel post, ho anche ricevuto l'email riepilogativa del VEP con le due posizioni sopra menzionate.

L'esperienza di partecipare alle attività di questo team di development è stata davvero gratificante. Prima di tutto, ho avuto l'opportunità di lavorare con un team di dodici professionisti di eccezionale livello e provenienti da tutto il mondo. Quando ho incontrato il team per la prima volta, mi sono subito resa conto della notevole varietà dei background: settori diversi, culture diverse, continenti diversi. Ricordo di essermi chiesta: *Come riusciremo a lavorare insieme? Saremo in grado di trovare una quadra su tutte le decisioni che ci attendono?*

La risposta alla fine è stata: sì, ha funzionato! Credo che la chiave sia stata l'impegno condiviso nel trovare soluzioni che andassero bene trasversalmente ai diversi settori e che fossero valide per i diversi approcci di delivery – predittivi, adattivi o ibridi.

Ciò che ha davvero reso questa collaborazione un successo è stato l'atteggiamento di ogni membro del team. Ciascuno di noi si è impegnato a far funzionare la collaborazione. Tutti erano aperti ad ascoltare i punti di vista degli altri e focalizzati nel procedere in modo costruttivo. E il fatto che non ci fossero "prime donne" nel team ha sicuramente aiutato in misura non indifferente.

Nel progetto erano coinvolti due team: il Core Development Team e il Review Team. Il Core Development Team era responsabile della creazione dei contenuti, mentre il Review Team esaminava il materiale e forniva feedback durante tutta la durata del progetto. Inoltre, poiché la PMBOK® Guide - 8ª Edizione include anche lo Standard ANSI, la bozza è stata sottoposta al cosiddetto periodo di **public exposure**. Ciò significa che i professionisti di tutto il mondo hanno potuto inviare commenti e osservazioni. Abbiamo esaminato e analizzato ogni singolo commento e fornito una risposta a ciascuno di loro.

Con il supporto di Sabrina dapprima presenteremo una sintesi dei punti salienti di questa nuova edizione del PMBOK®, poi andremo nei dettagli.

La struttura e una sintesi delle novità



La PMBOK® Guide - 8ª Edizione rappresenta un'evoluzione importante degli standard PMI, offrendo una prospettiva completamente integrata su tutti i modi di lavorare – predittivo, adattivo e ibrido. Sviluppata sulla base di un'ampia raccolta

di dati ottenuti da parte dei professionisti del project management, queste informazioni sono servite come base iniziale per procedere poi con la definizione progressiva della pubblicazione. Uno degli aspetti fondamentali di questa edizione è che è pensata per essere pratica e facilmente leggibile.

La pubblicazione è organizzata in due sezioni principali:

1. **Lo Standard per il Project Management**
2. **La Guida al Project Management Body of Knowledge**

Lo Standard presenta il Sistema per la Generazione del Valore (System for Value Delivery) e definisce i principi chiave e le Focus Areas.

La Guida offre approfondimenti sui domini prestazionali (*Performance Domain*), il tailoring, gli input e output, oltre agli strumenti e tecniche (gli ITTO). La Guida include inoltre appendici dedicate ai Project Management Office (PMO), all'Intelligenza Artificiale e al Procurement.

A differenza di altre pubblicazioni, queste appendici non sono elementi marginali, ma affrontano temi centrali e altamente rilevanti per la professione del Project Manager.

1. Principi e Performance Domain che lavorano insieme

I principi descrivono il mindset e i comportamenti che ci si aspetta dai Project Manager nel loro lavoro di ogni giorno. I Performance Domain si concentrano sull'applicazione pratica di tali principi. Nell'8ª Edizione questi elementi si integrano senza sovrapporsi.

Ad esempio:

- **La qualità** è trattata come principio, enfatizzando l'importanza di integrarla nei processi e nei deliverable, ma non costituisce un dominio separato.
- **Il rischio** è trattato come dominio, con un focus operativo sulla gestione del rischio, ma non compare come principio a sé stante.

I concetti di base per i comportamenti del Project Manager restano validi, ma la nuova organizzazione dei contenuti aumenta la chiarezza ed evita ridondanze, rendendo la pubblicazione più intuitiva e facile da consultare.

2. Il Project Management Mindset

Il Project Management Mindset costituisce la base dei principi. Si articola in tre dimensioni:

- **Proattività**
- **Ownership**
- **Orientamento al valore.**

Ogni dimensione è collegata a principi specifici:

- **Proattività** → “Adottare una visione olistica” e “Integrare la qualità nei processi”
- **Responsabilità** → “Essere un leader responsabile” e “Costruire una cultura di empowerment”
- **Orientamento al valore** → “Focalizzarsi sul valore” e “Integrare la sostenibilità in tutti gli aspetti del progetto”

In totale, i principi sono sei, con una struttura che è stata semplificata rispetto all'edizione precedente, che ne includeva dodici (alcuni principi sono stati unificati, altri sono ora meglio rappresentati come Performance Domain).

3. Definizione di progetto

Lo Standard aggiorna diversi concetti fondamentali, in particolare la definizione di progetto, che ora enfatizza tre elementi:

- la sua natura **temporanea**,
- il suo **contesto unico**,
- il suo orientamento al **valore**.

4. Diversi approcci alla delivery

Nella sezione dedicata al ciclo di vita del progetto, lo Standard presenta diversi approcci di sviluppo, insieme a considerazioni chiave per selezionare quello più adeguato. Inoltre, le **Project Management Focus Areas** sono organizzate nel seguente modo:

- Avvio (Initiating)
- Pianificazione (Planning)
- Esecuzione (Executing)
- Monitoraggio e Controllo (Monitoring and Controlling)
- Chiusura (Closing)

I sette Performance Domain presenti nella Guida – Governance, Scope, Schedule, Finance, Stakeholder, Resources e Risk – sono strutturati in modo pratico, con esempi concreti, processi dettagliati e relativi input, output, strumenti e tecniche (gli ITTO).

Questi processi coprono tutti i modi di lavorare, inclusi quelli adattivi. Ogni Performance Domain si conclude con due sezioni dedicate:

- le interazioni con gli altri Performance Domain,
- i risultati attesi e i metodi per poterne valutare il raggiungimento.

5. A System for Value Delivery – Uno sguardo più approfondito

La pubblicazione della PMBOK® Guide - 8ª Edizione ha generato, come prevedibile, un forte interesse all'interno della comunità del project management, accompagnato da numerose domande: *Che cosa è davvero cambiato? Che cosa, invece, resta invariato? Quali sono le novità sostanziali e quali gli elementi più formali o di continuità?*

I temi che emergono delineano una visione del project management profondamente evoluta rispetto a un approccio puramente operativo. Al centro non vi è più soltanto la gestione efficiente delle attività, ma la capacità di operare all'interno di sistemi complessi, di interpretare il contesto e di generare valore duraturo per le organizzazioni e per la società. In questo quadro, il project management si configura come una disciplina strategica,

adattiva e integrata, chiamata a rispondere a sfide globali, a sfruttare in modo consapevole le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica e a ridefinire il ruolo stesso del Project Manager.

In questo nuovo panorama, infatti, tale ruolo si amplia notevolmente: un leader del cambiamento, un facilitatore, uno stratega e un integratore di competenze.

La nuova definizione di “progetto” esplicita definitivamente la funzione del progetto stesso come fulcro della generazione del valore, all'interno di un unico *value delivery system*.

Ecco la nuova definizione, tradotta dalla lingua inglese:

“Un’iniziativa temporanea, svolta in un contesto unico, intrapresa per creare valore. La natura temporanea indica che il progetto ha un inizio e una fine o una fase definita. Il contesto unico può essere determinato da obiettivi specifici, condizioni ambientali, approcci, stakeholder o altre dimensioni. I progetti possono essere iniziative indipendenti o parte di un portfolio o programma.”

L'enfasi sul **valore** è coerente anche nelle definizioni di programma e portfolio. Allo stesso modo, la definizione aggiornata di project management sottolinea l'importanza di soddisfare o superare le aspettative – non per incoraggiare atteggiamenti tesi al *gold plating* o allo *scope creep*, ma per ribadire che le decisioni devono essere guidate dal valore.

Valore che può assumere forme diverse: vantaggio competitivo, innovazione, miglioramento operativo, crescita dei ricavi, riduzione dei costi, reputazione, impatto sociale o ambientale. Il progetto è quindi uno **strumento di trasformazione organizzativa**.

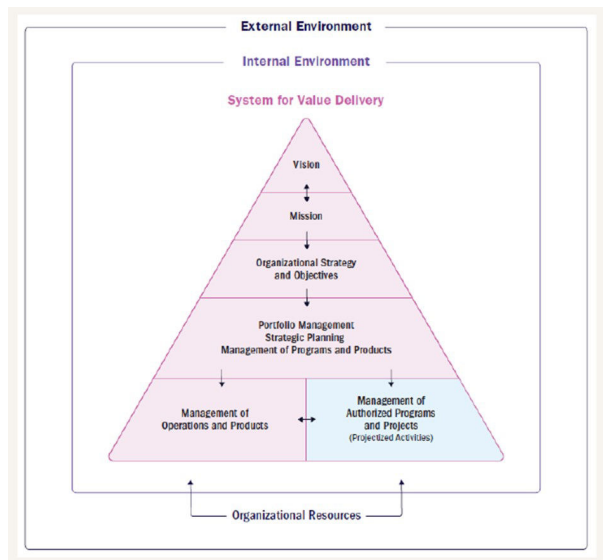
Questo significa che, sebbene il rispetto dei vincoli (tipicamente ambito/qualità, tempi e costi, ma anche altri) rimanga importante, il concetto di successo viene esplicitamente ampliato.

I progetti fanno parte di un ecosistema che collega la visione strategica ai risultati concreti. Il valore si realizza quando:

1. l'output del progetto viene adottato;
2. produce benefici tangibili;

3. si integra stabilmente nelle operazioni.

La governance organizzativa rappresenta il livello più alto di questo sistema: fornisce direzione e controllo, definisce regole, politiche e priorità, e garantisce che le iniziative siano coerenti con obiettivi strategici, vincoli normativi e di conformità, responsabilità etiche, sociali e ambientali, missione e visione dell'organizzazione.



Per quanto riguarda i protagonisti dei progetti, una novità significativa è l'introduzione di un'analisi e definizione strutturata del ruolo del **Project Management Team**, come punto di connessione tra strategia, operatività, persone e tecnologia.

Il team di project management può essere costituito da una sola persona o da più figure coordinate. Ciò che conta non è il titolo, ma la funzione svolta. In molte organizzazioni, infatti, chi svolge attività di project management potrebbe non avere formalmente il titolo di "Project Manager". Potrebbe trattarsi di un Project Leader, di uno Scrum Master, di un Product Owner o persino di un manager funzionale. Viene dunque riconosciuta esplicitamente la pluralità di contesti organizzativi e la necessità di adattare ruoli e responsabilità alla governance e alla struttura interna.

L'essenza non risiede nella denominazione, ma nella capacità di guidare il team verso gli obiettivi, mantenere l'allineamento strategico, gestire complessità e incertezza, assicurare la generazione di valore. La vera differenza la fa la capacità di esercitare leadership, visione e responsabilità.

Il team di project management non interviene solo nella fase di esecuzione. In molte organizzazioni può essere coinvolto nella valutazione di fattibilità prima dell'avvio del progetto, nello sviluppo del business case, nell'analisi di business, nel coordinamento con portfolio e program management, nell'analisi dei benefici post-progetto.

Altro aspetto di grande interesse e novità riguarda le competenze fondamentali che il team di project management deve possedere, che vengono ulteriormente espanse rispetto al PMI Talent Triangle®:



- **Power Skills:** competenze relazionali come pensiero critico, intelligenza emotiva, negoziazione, motivazione del team e gestione dei conflitti. In un contesto di crescente complessità, queste competenze sono determinanti quanto quelle tecniche.
- **Business Acumen:** comprensione del contesto organizzativo, capacità di collegare strategia e progetti, sviluppo del business case e analisi finanziaria. Il project management diventa così una leva strategica, non solo operativa.
- **Ways of Working:** conoscenza e applicazione di approcci predittivi, adattivi o ibridi, tecniche di brainstorming e gestione del cambiamento.
- **Responsabilità sociale:** le decisioni devono essere allineate al bene comune, rispettare standard etici e promuovere miglioramento continuo.
- **Orientamento ai Risultati:** capacità concreta di eseguire, risolvere problemi, otte-

nere autorità organizzativa e navigare le dinamiche politiche interne.

Il team di project management ha inoltre un ruolo attivo nel promuovere **mentoring e coaching**, integrare sviluppo professionale nel lavoro quotidiano, favorire scambio di conoscenze tra livelli diversi di seniority, valorizzare le lesson learned: la crescita del team non è un effetto collaterale del progetto, ma una parte integrante di esso.

A questo si aggiungono le responsabilità legate all'impatto strutturale della tecnologia, AI e cybersecurity: il team di project management deve garantire accuratezza e neutralità dei dati, monitoraggio dell'efficacia degli strumenti, allineamento con l'IT per la protezione delle informazioni, attenzione crescente alla cybersecurity.

6. Principi, Focus Areas e Performance Domain nella PMBOK® Guide 8th Edition

La PMBOK® Guide 7th Edition ha rappresentato uno dei cambiamenti più significativi nella storia del framework del PMI. L'attenzione si è spostata da una rappresentazione fortemente centrata sui processi verso una visione fondata su principi, adattamento al contesto, creazione di valore e performance.

Questa evoluzione ha consentito di affrontare con maggiore efficacia la crescente complessità dei progetti contemporanei, caratterizzati da livelli elevati di incertezza, innovazione, velocità di cambiamento e diversità organizzativa. Allo stesso tempo, molti professionisti hanno evidenziato l'esigenza di disporre di riferimenti più immediatamente traducibili nella pratica quotidiana di gestione.

La PMBOK® Guide 8th Edition si colloca in questo percorso evolutivo proponendo **un equilibrio tra visione strategica e operatività**. I principi continuano a rappresentare il fondamento del framework, le *Focus Areas* introducono una struttura che organizza il lavoro di project management nel tempo, mentre i *Performance Domain* identificano gli ambiti che richiedono attenzione manageriale lungo l'intero ciclo di vita del progetto.

L'architettura della nuova *Guide* può essere letta come una progressione logica:

- i Principi, organizzati in dimensioni, basati

sul *Mindset*;

- le *Focus Areas* descrivono le modalità di azione del project management;
- i *Performance Domain* individuano ciò che deve essere gestito;

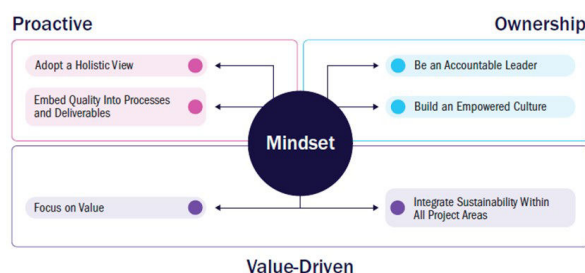
processi, pratiche e tecniche costituiscono gli strumenti attraverso cui il framework viene applicato.

Questa struttura consente di mantenere la flessibilità introdotta dalla settima edizione e, allo stesso tempo, di rafforzare la capacità dei Project Manager di trasformare principi e concetti in comportamenti concreti.

La PMBOK® Guide 8th Edition sintetizza il mindset del project management in sei principi fondamentali, organizzandoli attorno a tre dimensioni fondamentali del mindset – *proactive*, *ownership* e *value driven*.

La riduzione del numero dei principi nasce dall'esigenza di creare una struttura più coerente e maggiormente focalizzata. I principi diventano così più riconoscibili e più facilmente utilizzabili come riferimento per guidare decisioni e comportamenti.

Ogni principio viene inoltre sviluppato attraverso esempi, considerazioni pratiche e collegamenti con i Performance Domain, creando un legame diretto tra il livello concettuale e la gestione operativa del progetto.



6.1. Dimensione “Proattività” - Adopt a Holistic View

Il progetto viene interpretato come un sistema composto da elementi interconnessi.

Attività, stakeholder, vincoli, opportunità, processi organizzativi e contesto esterno interagiscono continuamente tra loro, influenzando le decisioni e i risultati del progetto.

L'adozione di una visione olistica favorisce la comprensione delle interdipendenze e consente di valutare gli effetti che una decisione

può produrre sull'intero sistema.

Sul piano operativo questo principio supporta la capacità di individuare le cause profonde dei problemi, comprendere le relazioni tra gli elementi del progetto e mantenere l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'organizzazione.

La prospettiva sistemica costituisce inoltre il fondamento di molte delle pratiche di tailoring e di adattamento al contesto che caratterizzano la nuova *Guide*.

6.2. Dimensione “Proattività” - Embed Quality Into Processes and Deliverables

La qualità accompagna l'intero ciclo di vita del progetto.

Standard, criteri di accettazione, verifiche, pratiche di miglioramento continuo e meccanismi di prevenzione degli errori vengono integrati nei processi di lavoro e nei deliverable.

La qualità riguarda sia il risultato finale sia il modo in cui il progetto viene gestito.

L'efficacia dei processi, la riduzione degli sprechi, la capacità di apprendere dall'esperienza e il miglioramento continuo diventano elementi essenziali per la generazione del valore.

La qualità contribuisce così alla sostenibilità delle performance e alla costruzione di risultati affidabili nel tempo.

6.3. Dimensione “Ownership” - Be an Accountable Leader

La leadership rappresenta una responsabilità verso persone, decisioni e risultati.

La capacità di influenzare, creare fiducia, favorire la collaborazione e assumere decisioni consapevoli costituisce uno degli elementi centrali del ruolo del Project Manager.

La leadership si manifesta attraverso comportamenti coerenti, gestione delle relazioni, capacità di affrontare l'incertezza e orientamento agli obiettivi.

L'accountability rafforza la credibilità del Project Manager e favorisce la costruzione di un ambiente nel quale le persone possono contribuire in modo efficace al raggiungimento dei risultati.

6.4. Dimensione “Ownership” - Build an

Empowered Culture

Le performance del progetto dipendono anche dalla qualità dell'ambiente organizzativo e relazionale nel quale il lavoro viene svolto.

Una cultura responsabilizzante favorisce fiducia, trasparenza, collaborazione, apprendimento e coinvolgimento delle persone.

I team che operano in contesti caratterizzati da chiarezza degli obiettivi e responsabilità condivisa sviluppano maggiore capacità di adattamento, innovazione e problem solving.

La costruzione di questa cultura richiede coerenza nei comportamenti manageriali e attenzione continua allo sviluppo delle persone e delle relazioni.

6.5. Dimensione “Orientamento al valore” - Focus on Value

La creazione di valore rappresenta il principale criterio di riferimento per il progetto.

Il valore può assumere forme differenti in funzione del contesto: benefici economici, miglioramento delle prestazioni operative, innovazione, soddisfazione degli stakeholder, vantaggio competitivo o contributo agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

L'attenzione si concentra quindi sulla relazione tra output, outcome e benefici.

Il Project Manager è chiamato a mantenere costantemente il collegamento tra il progetto e le motivazioni che ne giustificano l'esistenza, verificando lungo tutto il ciclo di vita che il percorso intrapreso continui a generare valore.

Questa attenzione favorisce decisioni più consapevoli e contribuisce a orientare il progetto verso risultati significativi e sostenibili.

6.6. Dimensione “Orientamento al valore” - Integrate Sustainability Within All Project Areas

Le decisioni di progetto producono effetti che possono estendersi ben oltre la conclusione delle attività.

La sostenibilità introduce una prospettiva di lungo periodo che considera gli impatti economici, sociali e ambientali associati alle scelte progettuali.

La valutazione degli effetti nel tempo, l'atten-

zione agli stakeholder e la capacità di integrare obiettivi di sostenibilità nei requisiti e nei criteri decisionali ampliano il concetto stesso di valore.

Questo principio contribuisce a rafforzare il collegamento tra progetti, strategia organizzativa e responsabilità verso il contesto in cui l'organizzazione opera.

7. Focus Areas e ciclo di vita del progetto

Le Focus Areas rappresentano uno dei principali elementi di collegamento tra il mindset definito dai principi e la gestione concreta del progetto.

Le Focus Areas – *Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling, Closing* – introdotte nell'ottava edizione, rappresentano un evidente richiamo ai “vecchi” Process Groups presenti fino alla PMBOK Guide 6th Edition e nella pubblicazione *Process Groups: A Practice Guide*, costituendone di fatto un'evoluzione: mantengono la stessa struttura gestionale del progetto ma la rendono applicabile non solo tramite processi formali, ma anche attraverso pratiche informali, framework operativi e policy organizzative.

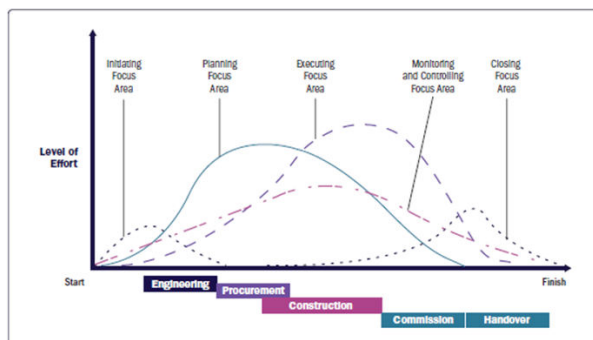
Le Focus Areas non rappresentano le fasi del progetto e non descrivono il ciclo di vita, descrivono invece le azioni fondamentali di project management che devono essere considerate e applicate nel corso del progetto. Rappresentano ambiti di attenzione manageriale che possono manifestarsi in modo ricorrente, parallelo e sovrapposto lungo tutto il progetto.

Il ciclo di vita del progetto descrive invece il percorso complessivo che il progetto attraversa dall'avvio alla chiusura. È quindi la struttura temporale e organizzativa del progetto: può essere articolato in fasi, può essere più o meno lineare, può avere transizioni, sovrapposizioni o iterazioni, ma in ogni caso rappresenta come il progetto si sviluppa nel tempo.

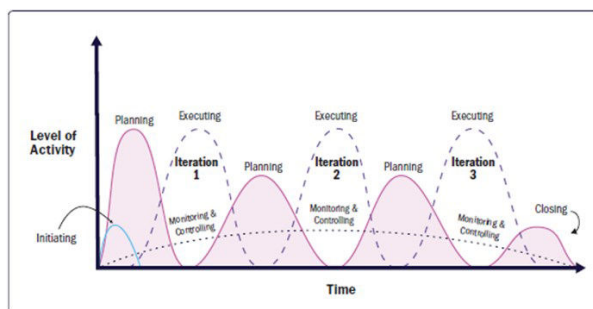
Una singola fase del ciclo di vita può contenere attività appartenenti a più Focus Areas, in quanto queste accompagnano il progetto lungo tutto il ciclo di vita, indipendentemente dalla struttura e dall'approccio adottato (Predittivo, Adattivo, Ibrido).

Il ciclo di vita del progetto deve necessariamente essere adattato al contesto. Non esi-

ste un approccio universalmente corretto; esiste piuttosto la capacità di adattare metodi, pratiche, governance e modalità operative al contesto reale del progetto. La capacità di adattamento, il saper scegliere consapevolmente il modo di lavorare più adatto al progetto, è una competenza strategica.



Le Focus Areas in ambienti predittivi



Le Focus Areas in ambienti adattivi

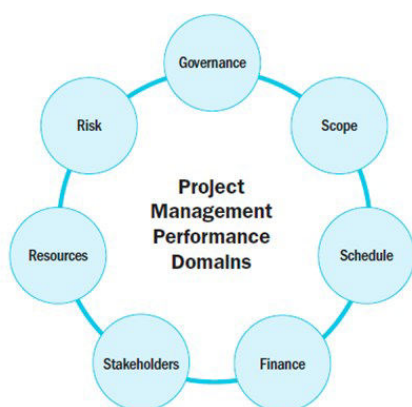
8. Performance Domain: gli ambiti di attenzione del project management

I Principi definiscono il mindset che guida le decisioni del Project Manager. Le Focus Areas descrivono le modalità di azione che accompagnano il progetto lungo il suo sviluppo. I Performance Domain completano il framework identificando gli ambiti che richiedono attenzione manageriale continua per garantire il raggiungimento degli obiettivi e la generazione di valore.

La PMBOK® Guide 8th Edition presenta i **Performance Domain** come una naturale **evoluzione delle tradizionali aree di conoscenza**. L'obiettivo non è classificare discipline specialistiche, ma evidenziare gli elementi che richiedono presidio manageriale durante l'intero ciclo di vita del progetto.

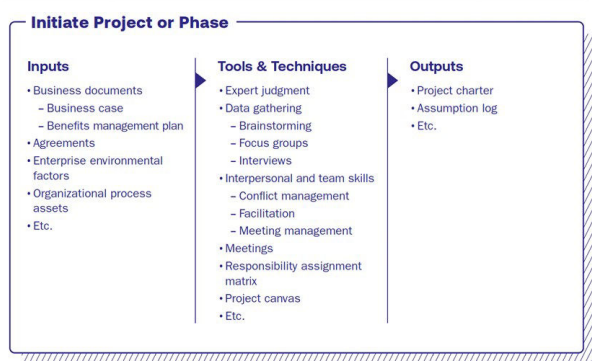
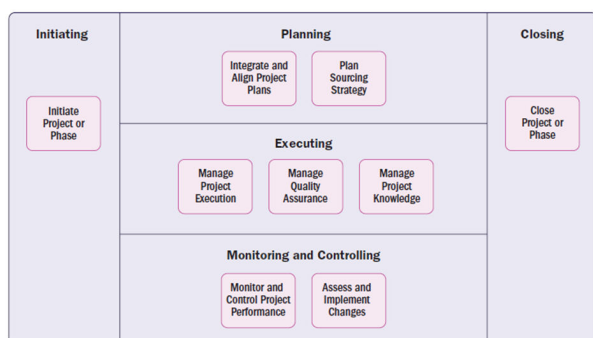
I domini individuano quindi le aree sulle quali il Project Manager e l'organizzazione devono concentrare attenzione, decisioni, controlli e

attività di coordinamento.



La struttura della *Guide* consente inoltre di collegare ciascun dominio alle Focus Areas e ai processi che ne supportano la gestione, creando un

framework facilmente traducibile in pratiche operative, meccanismi di governance, reporting e controllo, come nell'esempio riportato qui sotto, relativo alla process overview del performance domain della Governance e al dettaglio del processo "*Initiate Project or Phase*".



Ogni *Performance Domain* viene sviluppato attraverso cinque componenti:

1. **Key Concepts:** i concetti fondamentali che consentono di comprendere il dominio e il suo contributo al successo del progetto;
2. **Processes:** le attività e i processi che supportano la gestione operativa del dominio;
3. **Tailoring Considerations:** le considerazioni che aiutano a adattare approcci, pratiche e strumenti alle caratteristiche specifiche del

progetto;

4. **Interactions With Other Domains:** le relazioni con gli altri domini, che evidenziano come ogni decisione influenzi più dimensioni del progetto;
5. **Check Result:** i risultati attesi e gli elementi che consentono di valutare l'efficacia della gestione del dominio.

Questa struttura riflette una logica semplice ma efficace: comprendere → agire → adattare → integrare → verificare.

I domini non vengono quindi presentati come silos indipendenti, ma come componenti di un sistema integrato di gestione.

8.1. Governance Performance Domain: La governance come sistema di integrazione

La governance rappresenta il sistema attraverso cui vengono orientate, coordinate e controllate le decisioni che riguardano il progetto. Attraverso la governance l'organizzazione stabilisce il quadro entro cui vengono esercitate autorità, responsabilità, meccanismi decisionali e modalità di supervisione.

La governance garantisce il collegamento tra strategia organizzativa, portfolio, programma e progetto, assicurando che le decisioni prese durante l'esecuzione rimangano coerenti con gli obiettivi aziendali.

L'attenzione manageriale si concentra in particolare su:

- allineamento strategico;
- supervisione delle decisioni;
- gestione delle escalation;
- monitoraggio delle prestazioni;
- miglioramento continuo;
- integrazione tra i diversi domini.

8.2. Scope Performance Domain: definire il lavoro e verificare i risultati

Lo Scope Performance Domain presidia la definizione del lavoro necessario per realizzare gli obiettivi del progetto e la verifica dei risultati prodotti.

Attraverso lo scope vengono definiti:

- i confini del progetto;
- i deliverable attesi;

- i requisiti;
- i criteri di accettazione;
- le condizioni di completamento.

Lo scope rappresenta il punto di collegamento tra gli obiettivi di business e il lavoro operativo che dovrà essere realizzato.

8.3. Schedule Performance Domain: gestire il tempo come sistema di delivery

Lo Schedule Performance Domain riguarda l'organizzazione temporale del lavoro e il coordinamento delle attività necessarie per produrre i risultati del progetto.

La schedulazione rende visibili:

- sequenze operative;
- dipendenze;
- milestone;
- priorità;
- punti di controllo.

Il cronoprogramma diventa così uno strumento di coordinamento e di comunicazione che consente a team e stakeholder di comprendere come il lavoro si sviluppa nel tempo.

8.4. Finance Performance Domain: collegare progetto e performance economica

Finance è uno dei domini che caratterizzano maggiormente la PMBOK® Guide 8th Edition.

Il dominio comprende tutti gli aspetti economici e finanziari del progetto:

- budget;
- costi;
- finanziamenti;
- investimenti;
- spese;
- performance economiche.

La gestione finanziaria consente di comprendere gli effetti economici delle decisioni progettuali e di mantenere il controllo sull'utilizzo delle risorse economiche.

8.5. Resources Performance Domain: mettere le capacità dove viene creato il valore

Il Resources Performance Domain riguarda la gestione delle capacità necessarie per realizzare il progetto.

Le risorse comprendono:

- persone;
- competenze;
- disponibilità;
- capacità produttiva;
- strumenti;
- vincoli organizzativi.

La gestione delle risorse consente di garantire che le competenze necessarie siano disponibili nel momento e nel luogo in cui il valore viene generato.

8.6. Stakeholders Performance Domain: costruire allineamento e consenso

Gli stakeholder partecipano direttamente alla creazione del valore del progetto.

Le loro decisioni, aspettative, esigenze e livelli di coinvolgimento influenzano la capacità del progetto di raggiungere i risultati attesi.

La gestione degli stakeholder richiede la comprensione di:

- interessi;
- aspettative;
- influenza;
- potere decisionale;
- bisogni di coinvolgimento.

Le attività di comunicazione e partecipazione consentono di costruire consenso, ridurre conflitti e facilitare l'accettazione dei risultati.

Il dominio contribuisce inoltre a favorire l'adozione del cambiamento e il raggiungimento dei benefici che giustificano il progetto.

8.7. Risk Performance Domain: trasformare l'incertezza in decisioni

Il Risk Performance Domain presidia la gestione dell'incertezza lungo tutto il ciclo di vita del progetto.

Rischi e opportunità influenzano continuamente la capacità del progetto di raggiungere i propri obiettivi.

La gestione del rischio accompagna il processo decisionale attraverso attività di identificazione.

L'incertezza evolve costantemente durante il progetto.

Per questo motivo il dominio Risk richiede un monitoraggio continuo delle assunzioni, delle condizioni operative e dei segnali che possono anticipare l'emergere di nuovi rischi.

L'attenzione si concentra sulla capacità di:

- identificare tempestivamente le incertezze;
- valutarne impatto ed esposizione;
- assegnare responsabilità;
- definire azioni di risposta;
- verificare l'efficacia delle misure adottate.

La gestione del rischio diventa così una componente permanente del processo decisionale e contribuisce a migliorare resilienza, prevedibilità e capacità di adattamento.

9. System for Value Delivery, Principi, Performance Domains e Focus Areas: una visione integrata

La combinazione tra Principi, Focus Areas e Performance Domain, nel quadro del System for Value Delivery, rende la PMBOK® Guide 8th Edition una guida più pratica rispetto all'edizione precedente, pur senza ritornare alla rigidità della sesta edizione.

Il valore si crea grazie all'integrazione tra Sistema, Mindset (Principi) ed esecuzione (Focus Areas e Performance Domain).

Questa integrazione consente di trasformare il framework in un sistema operativo di gestione del progetto che mantiene una forte attenzione a valore, adattamento e contesto, offrendo al tempo stesso riferimenti concreti per la pianificazione, il coordinamento e il controllo delle attività.



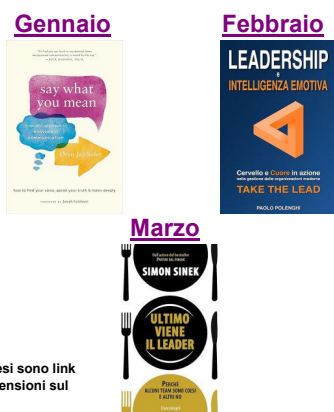
Laura Lazzerini Neuwirth ricopre il ruolo di Head of Project Management Office (PMO) ed è stata in passato membro di un consiglio direttivo. Ha conseguito una laurea vecchio ordinamento in Ingegneria Elettronica con specializzazione in microelettronica presso l'Università di Pisa, segnando così l'inizio del suo percorso professionale. Con oltre vent'anni di esperienza nel project management e portfolio management in diversi settori – tra cui automotive, energia, yachting e telecomunicazioni – Laura ha contribuito in modo significativo al successo delle organizzazioni per le quali ha lavorato, grazie al suo pensiero strategico, alla gestione di stakeholder di tipo executive e alle competenze di people management. È co-autrice della PMBOK® Guide - 8ª Edizione, certificata PMP® e PMI-PMOCP™. Parla fluentemente italiano, inglese, ceco e tedesco. Condivide, come speaker, la sua esperienza di leadership di Project Management Offices (PMO), di strategy execution e di stakeholder management in conferenze e seminari a livello internazionale. È nota per la capacità di connettersi con audience diversi e di semplificare concetti complessi.



Sabrina Scaroni, senior partner di Project Management Europa Srl, attiva nel settore della Consulenza e Formazione Manageriale da oltre 25 anni, è trainer certificato per vari istituti internazionali e ricopre alcuni incarichi permanenti come docente di Project Management e Direttore Scientifico di Master Lean Six Sigma presso università e scuole di formazione superiore. Accompagna le aziende in progetti di formazione e di trasformazione aziendale implementando il modello VAL&C (Value Added Learning and Consulting) da lei sviluppato, in ottica di accrescimento e consolidamento della maturità di Project/Program e Portfolio Management delle organizzazioni. PMI® Authorized Training Partner Instructor. Membro del gruppo ristretto per lo sviluppo dell'ECO della certificazione DA Agile Coach del PMI®. Membro del team pilota della certificazione PMI® Agile-Hybrid Project Pro Micro-credential. Volontaria del PMI Central Italy e membro del Comitato Interchapter CIC NIC SIC per gli standard di Project Management.

I numeri del PMI-SIC¹

Altre iniziative del Chapter

SIC Book Review 2026¹

¹Copertine libri e mesi sono link che portano alle recensioni sul sito

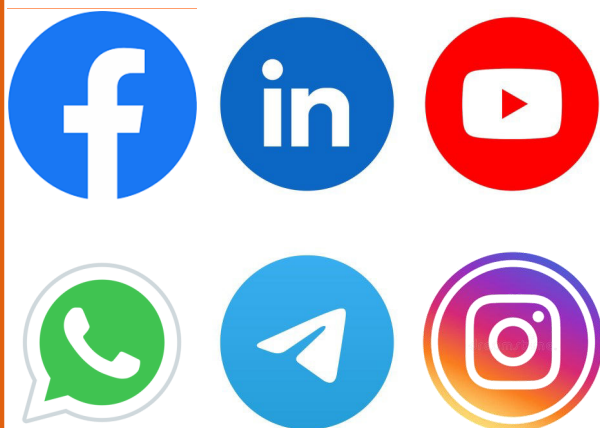
SIC On Demand²

Titolo	Durata (min)	PDU Totali
<u>Dalla consapevolezza al rinforzo: ADKAR, la guida essenziale del PM per un cambiamento duraturo</u>	90	1,5
<u>La nuova PMBOK® Guide Eighth Edition</u>	60	1
<u>Progetta la tua carriera con metodo – Come smettere di “sperare in qualcosa” e iniziare a ottenere risultati</u>	60	1

²Si tratta di un estratto del totale dei webinar. Collegarsi a [SIC on demand - PMI-SIC](#) per accedere all'intero catalogo

I canali social del Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org

Collabora con noi



Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

#EducationalIPM

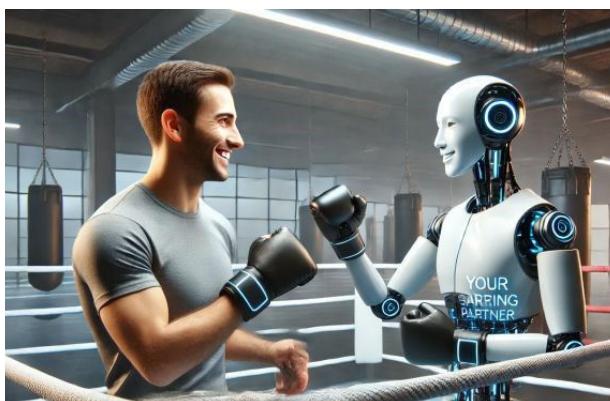
AI as a Sparring Partner - The Questions That Separates Leaders Who Grow from Those Who Just Feel Smarter

By Lorenzo Vetrano, PMI-SIC Agile Committee Manager

Most project managers who use AI for self-reflection are not sparring. They are seeking approval from a very patient machine.

The difference is not in the tool. It is entirely in the question.

This article teaches one thing: how to tell a comfort question from a sparring question – and how to rewrite the first into the second. The distinction maps directly onto four of the eight Disciplined Agile principles, which is not a coincidence. It turns out that becoming a better leader through AI is a deeply Disciplined Agile act – if you do it with discipline.



The Core Distinction

A comfort question is designed – consciously or not – to confirm a conclusion you have already reached. It feels like reflection. It produces articulate, well-structured responses. And it changes almost nothing about how you think or behave.

A sparring question is designed to expose what you cannot see from where you are standing. It is uncomfortable. It produces responses that occasionally surprise you. And it is the only type of question that produces genuine development.

The DA principle **Be Awesome** defines this aspiration clearly: we should always strive to

be the best we can, and to always get better. But getting better requires being challenged – not confirmed. AI can do either. The question you choose determines which one it does.

The test is simple: after the AI responds, are you nodding – or are you slightly unsettled?

Nodding means comfort.

Unsettled means sparring.

Six Side-by-Side Examples

Situation 1 – A project is behind schedule

Comfort question: "What are the most common reasons projects fall behind schedule?"

What happens: AI lists scope creep, resource constraints, poor estimation, and unclear requirements. You read it and feel informed. Nothing changes because the answer describes everyone's project, not yours.

Sparring question: "My project is three weeks behind. Here is what happened: [description]. What in my behavior as a project manager most likely contributed to this delay? What signals did I probably have early enough to act on – and what did I choose to do with them?"

What happens: You discover you had the early warning signal in week two and chose to wait. That discovery changes how you open the next project.

DA principle at work – Context Counts: Every person is unique, with their own set of skills, preferences, and learning styles. The comfort question strips away all context and produces a generic answer. The sparring question restores your specific context – your project, your decision, your pattern – and produces a specific insight. Context is not a detail. In Disciplined Agile, context is everything.

Situation 2 – Preparing for a difficult stakeholder conversation

Comfort question: "How should I communicate a delay to a difficult stakeholder?"

What happens: AI gives you a communication framework. It is correct and generic. The con-

versation goes roughly as it would have gone anyway.

Sparring question: "Here is what I am planning to say to this stakeholder: [your message]. What in this message is most likely to create resistance? What am I avoiding saying that this stakeholder actually needs to hear? What does the framing of my message reveal about what I am afraid of in this conversation?"

What happens: AI identifies that your message positions the delay as a technical problem when the stakeholder will experience it as a trust problem. You rewrite the opening. The conversation is different.

DA principle at work – Be Pragmatic: Our aim isn't to be agile, it's to be as effective as we can be and to improve from there. The comfort question is efficient. The sparring question is effective. Pragmatism in Disciplined Agile means choosing effectiveness over the appearance of process. The same applies to AI use: choose the question that produces the better outcome, not the one that feels more comfortable to ask.

Situation 3 – Evaluating your own leadership this week

Comfort question: "What are the key behaviors of an effective project manager?"

What happens: AI lists communication, stakeholder management, risk awareness, and team motivation. You agree with all of it. You close the laptop feeling validated.

Sparring question: "Here is an honest account of how I led my team this week: [account]. What patterns do you notice? Where does my language suggest I am rationalizing rather than analyzing? What is the most important question about my own leadership this week that I am not asking?"

What happens: AI notices you described three team problems and zero personal decisions that contributed to them. It asks the question you were not asking. You sit with the answer for longer than is comfortable.

DA principle at work – Be Awesome: We should always strive to be the best that we

can and to always get better. The comfort question confirms your current image of yourself. The sparring question challenges it. You cannot become awesome by validating who you already are. You become awesome by identifying the gap and closing it – one honest weekly retrospective at a time. This is the DA improvement cycle applied to your leadership, not your process.

Situation 4 – Deciding whether to escalate a risk

Comfort question: "When is it appropriate to escalate a risk to senior management?"

What happens: AI describes escalation thresholds and governance protocols. You already know this. The real question – whether you specifically should escalate this specific risk right now – remains unanswered.

Sparring question: "I have a risk I have not escalated yet. Here is the situation: [description]. Challenge my decision not to escalate. What am I telling myself about why it is too early – and what is the most likely real reason I have not acted? What would I advise a colleague to do in the same situation?"

What happens: The last question breaks the justification. You escalate.

DA principle at work – Enterprise Awareness: Disciplined agilists look beyond the needs of their team to take the long-term needs of their organization into account. The comfort question keeps you inside your own perspective. The sparring question pushes you to see beyond your immediate discomfort toward the organizational consequence of your inaction. Enterprise awareness begins with the willingness to ask what your decision looks like from outside the room you are sitting in.

Situation 5 –After a team conflict

Comfort question: "How do I rebuild trust in a team after a conflict?"

What happens: AI gives you five steps for rebuilding team trust. You read them and feel equipped. Your specific role in the conflict

remains unexamined.

Sparring question: "There was a conflict in my team this week. Here is what happened from my perspective: [account]. What does my account of this event reveal about how I see my own role in it? What am I leaving out? What would the other people involved say if they described the same event?"

What happens: Your account contains no moment where you made a choice that contributed to the conflict. AI points this out. You have a different conversation with your team the next morning.

DA principle at work – Context Counts: Every conflict has a specific context. Every leader has a specific blind spot. We face unique situations that evolve over time. The implication is that we must choose our way of working to reflect the context that we face. Choosing the sparring question over the comfort question is choosing to work with your actual context rather than a generic version of it.

Situation 6 – Setting priorities for the week

Comfort question: "How should a project manager prioritize competing tasks?"

What happens: AI describes prioritization frameworks – MoSCoW, Eisenhower matrix, WSJF. You already know these. Your actual priorities for the week remain unexamined.

Sparring question: "Here are my priorities for this week: [list]. Challenge this list. What am I prioritizing because I am comfortable doing it versus what actually matters most? What have I avoided putting on this list that belongs here? If I could only do one thing this week as a leader – not as a task manager – what would it be?"

What happens: The final question produces an answer that is not on your list. It becomes the first item.

DA principle at work – Be Pragmatic and Be Awesome combined: Our aim isn't to be agile, it's to be as effective as we can be. The pragmatic leader does not optimize their priority list. They interrogate it. Effectiveness means working on what actually moves the outcome – which is rarely what feels most

comfortable to tackle on a Monday morning.

The Pattern Across All Six Examples

Read back through the six comfort questions. Notice what they have in common: they are all abstract. They ask about project managers in general, about best practices in general, about what should happen in general.

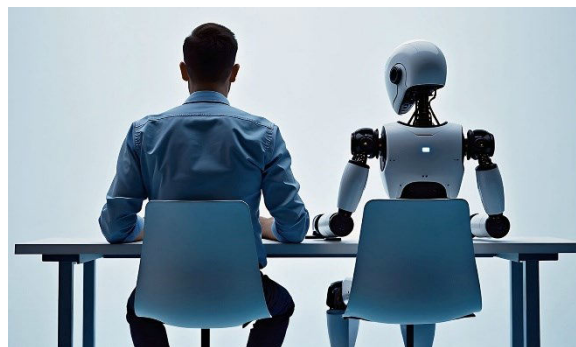
Now read the six sparring questions. They are all specific. They name your project, your decision, your account, your list. They ask about you — not the category of person you belong to.

This is the practical rule for rewriting any comfort question into a sparring question:

Remove the general. Insert the specific. Add the question you least want answered.

This rule is, in essence, the DA principle of Context Counts translated into a prompt-writing discipline. Every comfort question can be transformed with these three moves. "How should a PM handle underperformance?" becomes "I have a team member who has been underperforming for six weeks and I have not addressed it directly. What does that choice reveal about me – and what am I telling myself about why now is not the right time?"

The discomfort you feel when you read the second version is not a sign that the question is too hard. It is a sign that it is the right one.



The Guideline Behind the Practice

The Disciplined Agile mindset includes a guideline that is easy to apply to teams and consistently forgotten at the individual level: **Validate Our Learnings** – the only way to become awesome is to experiment with, and

then adopt where appropriate, a new way of working.

The sparring protocol in this article is validated learning applied to leadership behavior. Each sparring question generates a behavioral insight. That insight becomes an experiment – something you do differently next week. At the end of that week, you assess whether the experiment worked. If it did, you adopt the behavior. If it did not, you revise the diagnosis.

This is the DA improvement cycle. It runs weekly. It requires twenty minutes. And it requires only one discipline: asking the question you least want answered, rather than the one that confirms what you already believe.

One Rule to Keep

AI will answer whatever question you put to it. It has no investment in whether the question is the right one. It will produce a thorough, articulate response to a comfort question with exactly the same willingness it brings to a sparring question.

The discipline of choosing which type of question to ask belongs entirely to you.

If after an AI session you feel informed but unchanged – you asked comfort questions.

If you feel slightly unsettled, with one specific thing to do differently tomorrow –you were sparring.

Disciplined Agile is, at its root, about doing the things you know are good for you even when they require hard work and perseverance. Choosing the sparring question over the comfort question is a small act of that discipline, practiced daily.

Your AI is ready for either type of question.

Which one you ask is your first leadership decision of the day.

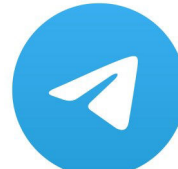


Lorenzo Vetrano is an Agile Coach working at the intersection of technology, collaboration, and continuous improvement. He helps teams deliver better results through clarity, focus, and pragmatic agile practices.

Per rimanere in contatto con il Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Scegliendo uno di questi modi, o tutti, sarete sempre aggiornati sulle attività del Chapter e potrete condividerle a vostra volta.

Call for Paper e suggerimenti

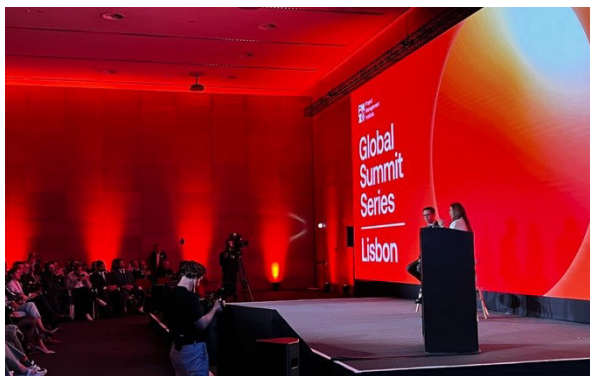
Chiunque voglia proporre articoli, formulare suggerimenti, segnalare un tema specifico, ed essere parte attiva in DIXIT può [scriverci](#) e sarà un piacere discuterne assieme.

Vi aspettiamo!

#PMIWorld

PMI Global Summit Series Lisbon 2026: lezioni e prospettive per i Project Professional

A cura di Miriam Lanzetta, PMP, CSPP



Decisioni più rapide, trasformazioni più sostenibili e un uso consapevole dell'intelligenza artificiale: sono questi alcuni dei messaggi emersi dal PMI Global Summit Series di Lisbona, tenutosi il 29 e 30 aprile 2026 nella capitale portoghese.

L'evento ha confermato come il project management stia evolvendo da disciplina focalizzata sulla delivery a **capability organizzativa strategica**, chiamata a supportare decisioni, trasformazione e creazione di valore.

In contesti caratterizzati da crescente complessità, i professionisti dei progetti sono sempre più coinvolti nel miglioramento della qualità decisionale, nella generazione di valore sostenibile e nella capacità delle organizzazioni di adattarsi e trasformarsi.

Da questa prospettiva, il Summit ha offerto spunti concreti su alcuni temi chiave della professione: leadership del cambiamento, governance decisionale, sostenibilità, intelligenza artificiale, gestione della complessità e misurazione del valore.

I Project Manager al centro delle trasformazioni organizzative

La sessione di apertura, "Step Up and Lead What Comes Next", ha messo al centro il ruolo dei Project Manager nelle trasformazioni organizzative e, in particolare, nella creazione delle condizioni affinché il cambiamento venga compreso, abbracciato e sostenuto nel tempo.

Pierre Le Manh, CEO e Presidente del PMI, ha declinato questo tema nell'ambito delle trasformazioni guidate da dati, automazione e intelligenza artificiale, richiamando la necessità per i Project Manager di rafforzare competenze, know-how e capacità di giudizio. Non basterà conoscere gli strumenti. Servirà capire dove l'IA crea valore, quali rischi introduce, quali decisioni abilita e come integrarla nei processi dell'organizzazione come leva per aumentare qualità decisionale, velocità di apprendimento e capacità di orchestrare il cambiamento.

In questa direzione si inseriscono anche **le iniziative avviate dal PMI**: dalle risorse formative dedicate all'AI al potenziamento dell'assistente IA PMI Infinity, fino alla certificazione PMI-CPMAI™, ora disponibile in diverse lingue. Il punto è chiaro: questa trasformazione richiede nuove competenze e i project professional devono prepararsi a orchestrare cambiamenti in cui tecnologia, persone e strategia sono sempre più interdipendenti.

Guidare trasformazioni organizzative richiede una comprensione delle dinamiche comportamentali del cambiamento, come affrontato dalla keynote speaker **Julia Dhar**, Managing Director e Partner di Boston Consulting Group e co-autrice del volume "How Change Really Works". Dhar ha evidenziato come il 75% delle trasformazioni fallisca a causa della **change distance**: la distanza, in termini di comportamenti, pensieri e sentimenti, tra chi progetta il cambiamento e chi lo vive.



Executive, manager e team spesso leggono la trasformazione in modo diverso. Cambiano il senso di urgenza, la percezione dei benefici, la fiducia, la lettura dei rischi e il livello di coinvolgimento.

Questa distanza incide direttamente sulla riuscita dell'iniziativa. Il punto, dunque, non è solo pianificare il cambiamento, ma verificarne nel tempo **comprensione, adozione e sostenibilità** nel contesto reale.

Servono feedback loop, momenti di ascolto strutturati, meccanismi di allineamento, rilevazione delle resistenze e spazi in cui le persone possano contribuire al cambiamento, non limitarsi a riceverlo.

Il cambiamento è prima di tutto un fenomeno umano e organizzativo. Per questo, secondo Dhar, la sua riuscita dipende dalla capacità di coinvolgere le **persone**, comprenderne percezioni ed emozioni e creare condizioni favorevoli all'adozione. I sette principi proposti dalla relatrice, ispirati alle **scienze comportamentali**, offrono un quadro operativo per tradurre questi concetti in pratica.

1. Concordare esplicitamente cosa fare, perché e come.
2. Permettere alle persone di contribuire e influenzare il cambiamento.
3. Considerare l'adozione del cambiamento come qualcosa da conquistare e, dunque, rimuovere ostacoli legati a competenze, opportunità e motivazione.
4. Comprendere le emozioni attraverso il feedback, ascoltando e misurando le percezioni delle persone.
5. Utilizzare un processo con rituali, sostenendo energia e qualità decisionale con momenti strutturati e ricorrenti.
6. Condividere storie e simboli, non solo numeri: usare narrazioni capaci di catturare attenzione, facilitare il ricordo e stimolare comportamenti.
7. Creare slancio continuo, non solo iniziale: alimentare costantemente la percezione di progresso lungo tutto il cambiamento.

Il cambiamento può essere articolato in cinque fasi: decidere, discutendo apertamente ragioni, obiettivi e modalità; pianificare, creando un *Transformation Office* e nominando i leader chiave; avviare, lanciando iniziative dal basso e ottenendo primi risultati; perseverare, monitorando progressi, clima emotivo e pressioni esterne; concludere, celebrando, consolidando le conoscenze e riflet-

tendo sugli apprendimenti.

Progettare modelli di governance che accelerano le decisioni

La sessione "Governance That Accelerates Decisions Without Losing Control" di **Ahmed Sanad** (Project Director in Siemens Energy) ha affrontato un tema molto concreto: la **lentezza decisionale** nei progetti. Frequentemente i progetti si bloccano quando non è chiaro chi debba decidere, entro quando, sulla base di quali informazioni e con quali criteri. Il risultato è una sequenza di passaggi, comitati e approvazioni che rallentano il lavoro anziché facilitarlo.

Sanad ha individuato **tre azioni chiave** per evitare che questo accada:

1. **"One decision, one owner"**: ogni decisione significativa dovrebbe avere un decision owner chiaro. Le persone consultate possono essere molte, ma la responsabilità finale deve essere esplicita.
2. **Definire gli escalation trigger**: l'escalation non dovrebbe dipendere dalla pressione del momento o da una percezione soggettiva di urgenza. Dovrebbe attivarsi sulla base di soglie definite in anticipo: superamento di un livello di rischio, ritardi oltre una certa soglia, esposizione economica, stallo decisionale o mancata risoluzione entro un tempo concordato.
3. **Identificare Service Level Agreement per le decisioni**: finestre temporali massime entro cui alcune categorie di decisioni devono essere prese. Decisioni tecniche, commerciali, contrattuali o legate all'accettazione del rischio non possono restare sospese per settimane senza che questo diventi visibile nella governance del progetto.

Una governance efficace non si limita a controllare il progetto: crea le condizioni affinché le decisioni vengano prese nel momento giusto, dalle persone giuste e sulla base delle informazioni necessarie.

Per sperimentarne l'applicazione, provate a chiedervi:

- Quale decisione è bloccata oggi?
- Chi ne è davvero owner?

- Qual è il trigger di escalation?
- Entro quando deve essere presa?

La qualità delle attività progettuali dipende anche dalla qualità del decision design.

Sostenibilità: fattore predittivo del successo dei progetti e criterio decisionale

Se la governance definisce come vengono prese le decisioni, la sostenibilità contribuisce invece a orientare **quali decisioni generano valore nel lungo periodo**.

La sessione “The Invisible Advantage: The Power of Sustainability in an AI-Driven World” ha proposto una lettura concreta della sostenibilità.

Joel Carboni, Presidente di GPM, e **Lucilla Dotto**, Global Head of Sustainability del PMI, hanno evidenziato come la sostenibilità possa essere considerata un fattore predittivo del successo di un progetto. Il riferimento è all’ultimo *Project Success Report* del PMI, che ha rilevato come i progetti che includono KPI relativi alla sostenibilità abbiano oltre 2,5 volte più possibilità di avere successo.

João Baeta e **João Paulo Fernandes**, manager di Nokia, hanno portato un esempio pratico, condividendo come la multinazionale finlandese abbia integrato la sostenibilità nelle decisioni operative e, in particolare, nelle attività di sollevamento delle attrezzature attraverso droni. Questa scelta ha generato non solo un incremento di efficienza tecnica e una riduzione delle tempistiche, ma anche benefici in termini di riduzione delle emissioni, sicurezza delle persone, minore esposizione ad attività ad alto rischio, flessibilità operativa e gestione dei vincoli regolatori.

Lo stesso report evidenzia però che soltanto il 4,3% dei progetti integra simultaneamente le tre dimensioni della sostenibilità – ambientale, sociale ed economica – perdendo così importanti opportunità di creazione di valore.

A tal fine, il framework proposto nel **P5 Standard for Sustainability in Project Management** rappresenta uno strumento prezioso per identificare gli impatti di processi e prodotti progettuali su People, Planet e Prosperity.

Gli speaker hanno richiamato anche la particolare importanza di analizzare gli impatti

ambientali, sociali ed economici dell’IA, che richiede infrastrutture, capacità computazionale, energia, acqua e supply chain. Un’adozione poco governata può generare sprechi se non è collegata a casi d’uso chiari e benefici misurabili. La domanda che Project Manager e sponsor dovrebbero porsi è semplice: l’utilizzo dell’IA in questo progetto produce valore sufficiente rispetto agli impatti che genera?

I megaprogetti come anticipatori

La sessione “Megaprojects as Forerunners: What Large-Scale Projects Teach Us About the Project Manager Future”, di **Edoardo Favari** (PMO Manager in Capgemini Engineering), ha proposto una lettura interessante dei megaprogetti come anticipatori di dinamiche che stanno entrando anche in progetti di scala più contenuta.

I megaprogetti operano in ambienti ad alta complessità, con molti stakeholder, forte esposizione pubblica, vincoli regolatori, impatti sociali e ambientali rilevanti, pressione reputazionale e necessità di adattamento continuo.

Molte di queste dinamiche sono ormai presenti anche in progetti più piccoli, che siano digitali, infrastrutturali o, più in generale, trasformativi.

Quali sono le implicazioni pratiche? Diventa quindi essenziale comprendere e gestire le percezioni degli **stakeholder**, assumere responsabilità sugli **outcome** oltre che sugli output, rivalutare periodicamente il **valore atteso** e ampliare lo sguardo agli **impatti** organizzativi, sociali e ambientali delle iniziative.

Costruire capacità trasformativa

La sessione “Building Transformation Capability: Expanding the Role of Project Management”, di **Stefano Setti** (Fondatore e CEO di BluPeak Consulting), ha introdotto un tema particolarmente rilevante: la trasformazione va considerata una **capability organizzativa sistemica**, non una semplice somma di progetti e programmi.

La Business Transformation è stata descritta come un processo che coinvolge strutture, processi, strumenti e persone, e che richiede integrazione tra discipline, ruoli e prospettive

differenti.

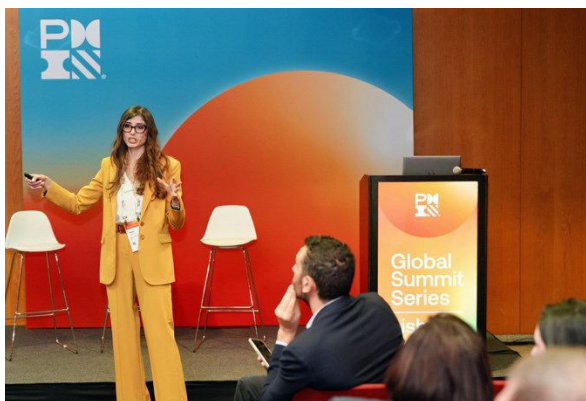
Il **Business Transformation Capability Framework**[®] presentato nella sessione invita a leggere la trasformazione come un sistema integrato, in cui il project management opera all'interno di una **più ampia architettura di discipline**: Project Management, Business Analysis, Change Management, Knowledge Management, Innovation Management, Agile Mindset e altre discipline interagiscono con aree di impatto quali Strategy, Stakeholder, Delivery, Process e People.

Per far sì che le organizzazioni siano capaci di trasformarsi in modo efficace e sostenibile, è necessario sviluppare non solo capacità di esecuzione, ma anche coerenza sistemica, interdisciplinarietà, transdisciplinarietà e tracciabilità del valore.

Per i PMO ciò significa contribuire a costruire meccanismi che rendano la trasformazione governabile, duratura e sostenibile nel tempo.

I PMO come enzimi della sostenibilità

Sul piano personale e professionale, il summit ha avuto anche un significato particolare. Ho avuto il privilegio di contribuire come speaker con la sessione "PMOs as Sustainability Hubs: A System Innovation Model for Sustainable Project Delivery".



Nel mio intervento ho presentato un'evoluzione del ruolo del **PMO** come **abilitatore della gestione sostenibile dei progetti**. In particolare, il modello interpreta il PMO come un *hub della sostenibilità*, una funzione in grado di affrontare le sfide sistemiche e non lineari della sostenibilità, connesse alla creazione di valore economico, ambientale e sociale. In questa prospettiva, il PMO evolve da presidio metodologico a abilitatore di innovazione organizzativa.

Non solo presidia metodi e processi, ma favorisce l'integrazione della sostenibilità nelle strutture di governance, nello scambio di conoscenza, nelle reti di stakeholder e nei cicli di feedback necessari a misurare e migliorare l'impatto nel tempo.

Il modello si articola in **sei domini chiave di sviluppo** per i PMO: governance e struttura, attività, strumenti, reti di stakeholder e gestione della community, servizi, monitoraggio e miglioramento continuo. Questi domini offrono una roadmap per rafforzare il mandato del PMO in chiave ESG, sviluppare consapevolezza organizzativa, introdurre strumenti digitali e di systems thinking, strutturare servizi orientati al valore sostenibile e attivare meccanismi di misurazione, apprendimento e miglioramento progressivo.

L'obiettivo era mostrare come i PMO possano evolvere in veri e propri enzimi della sostenibilità: attori capaci di accelerare l'integrazione dei principi ESG nei processi decisionali e nei modelli di governance, contribuendo alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

Conclusioni

Il confronto con esperienze internazionali rappresenta un'opportunità preziosa per portare nuove prospettive nel nostro ecosistema professionale, condividere pratiche emergenti e rafforzare il dialogo tra project professional, imprese, istituzioni e stakeholder del territorio. Il valore di eventi come il PMI Global Summit Series non risiede soltanto nei contenuti presentati, ma nella capacità di trasformare idee e stimoli in domande migliori per il nostro lavoro quotidiano:

- Come possiamo prendere decisioni più rapide e consapevoli?
- Come possiamo misurare in modo più efficace il valore generato dai progetti?
- Come possiamo integrare sostenibilità e intelligenza artificiale in modo responsabile?
- Come possiamo far evolvere i PMO in veri abilitatori della sostenibilità?
- Come possiamo supportare organizzazioni e persone nel navigare trasformazioni sempre più complesse?

Le riflessioni emerse a Lisbona delineano una professione in piena evoluzione: meno focalizzata sul controllo delle attività e sempre più orientata alla creazione di valore, alla qualità delle decisioni e alla capacità di guidare trasformazioni sostenibili.

È su questo terreno che si giocherà il futuro del project management e il contributo che i project professional potranno offrire alle organizzazioni e alla società.

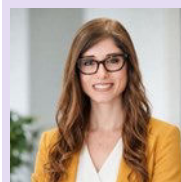
Student Hackathon: premiato Gioele Mazzei, socio PMI-SIC, e il suo team internazionale

Tra i risultati emersi nell'ambito del Summit merita una menzione anche il successo ottenuto da Gioele Mazzei, socio della nostra associazione, che insieme a una squadra internazionale ha vinto lo *Student Hackathon* organizzato durante l'evento.

La challenge ha coinvolto 27 partecipanti provenienti da oltre 5 Paesi, suddivisi in 5 team, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni progettuali per rendere i campus universitari più sostenibili.

Il lavoro dei team si è svolto in un contesto ad alta intensità, in cui è stato necessario trasformare rapidamente idee, intuizioni e competenze in proposte concrete, strutturate e orientate all'impatto.

Congratulazioni a Gioele e al team vincitore per questo risultato che valorizza competenze progettuali, collaborazione e attenzione alla sostenibilità.



Miriam Lanzetta, PMP, CSPP, è responsabile dei Progetti Internazionali in Lascò e Vice Presidente Organizzazione del PMI Southern Italy. Specializzata in progetti europei dedicati a trasformazione digitale, sostenibilità e innovazione nei sistemi di istruzione e formazione, ha coordinato iniziative internazionali con oltre 100 organizzazioni da 30 Paesi, inclusi progetti riconosciuti come buone pratiche dal Global Compact delle Nazioni Unite per il contributo agli SDGs. Valutatrice per organismi europei di finanziamento, ha inoltre contribuito allo sviluppo di analisi, strumenti e raccomandazioni strategiche per la Commissione europea per rafforzare i sistemi di istruzione e formazione delle regioni dell'UE in vista della twin transition.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno. [Contattaci!](#)

#PM&Boundaries

Diritti Umani e Compliance ESG: la linea sottile tra valore e rischio in ambito project management

A cura di Cinzia D'Auria

Per chi guida progetti complessi, l'integrazione dei **principi ESG** non rappresenta un esercizio di compliance formale, bensì un imperativo strategico essenziale per la continuità operativa del *business*. Restare fermi o scettici dinanzi a questa evoluzione significa esporsi a rischi sistemici capaci di compromettere il valore dell'organizzazione e, soprattutto, di arrestare quel percorso di transizione a cui tutti i settori economici sono, ormai da tempo, chiamati. Nel panorama contemporaneo della governance societaria, gli scenari in continua evoluzione stanno dettando un cambiamento epocale: la tutela dei **diritti umani** ha superato i confini della discussione etica per insediarsi al centro della **resilienza finanziaria** e della **competitività aziendale**.

Questo articolo concentra l'attenzione sul *pillar "Social"* dei criteri ESG, in quanto la convergenza tra i **diritti umani** e la **compliance** aziendale definisce oggi un nuovo *framework* di valutazione del rischio: si focalizza l'attenzione sulla rete di relazioni che un'organizzazione intesse con il personale, ponendo al centro il rispetto della dignità e dei diritti fondamentali delle maestranze e delle comunità coinvolte. In questo scenario, una violazione non si traduce più in un danno d'immagine gestibile, ma agisce come una vera e propria barriera legale, capace di congelare spedizioni milionarie e paralizzare intere linee di progetto.

In Italia, questo legame trova un ancoraggio normativo formidabile nel **D.Lgs. 231/2001**. La legislazione attribuisce agli enti una responsabilità amministrativa da reato per gli illeciti commessi nel loro interesse o vantaggio, intercettando piaghe drammatiche come lo sfruttamento del lavoro e il caporalato. Il perno del sistema è la cosiddetta "**colpa d'organizzazione**": l'azienda viene sanzionata non solo per l'atto illecito in sé, ma per l'assenza di un modello organizzativo e di con-

trollo capace di intercettare e disinnescare le anomalie prima che si manifestino.

In questa cornice, la funzione compliance dell'impresa traduce e converte i vincoli normativi in requisiti operativi e protocolli da applicare a tutti i livelli delle operation aziendali, inclusi i progetti. In questo contesto, il **project management** non è più solo una funzione tecnica di coordinamento, ma diventa uno dei **bracci operativi della compliance** d'impresa: il Project Manager assicura che la legalità diventi la spina dorsale di ogni fase del rilascio progettuale.

Sul fronte dell'evoluzione normativa, l'accelerazione impressa dal **legislatore europeo** sta ridisegnando le regole del gioco attraverso un insieme di direttive sinergiche. La direttiva sulla **due diligence** obbligatoria, nota come **CSDDD** (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), impone alle grandi imprese un dovere di vigilanza attiva. Non ci si limita più a monitorare le proprie sedi: oggi viene richiesto di identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente lungo l'intera catena del valore e nei rapporti con tutti i partner commerciali.



A questa si affianca la **CSRD** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), che introduce la rivoluzione della "**doppia materialità**": le organizzazioni sono chiamate a rendicontare sia come i fattori di sostenibilità influenzano l'andamento finanziario aziendale (*outside-in*), sia come l'azienda stessa impatta sulle persone e sul pianeta (*inside-out*). Un

quadro che si completa con la **Pay Transparency Directive**, la quale scardina i tabù retributivi imponendo diritti informativi stringenti e l'obbligo di piani correttivi immediati laddove si registrino divari di genere superiori al 5%.



Per la gestione di un progetto, la convergenza di queste norme implica una tracciabilità totale, un monitoraggio “*from cradle to grave*” (“dalla culla alla tomba”) in cui ciascun semilavorato, ogni sub-fornitore e ciascuna risorsa impiegata devono essere pienamente tracciabili e conformi. In questo scenario, l'importanza del **Project Manager** si misura nella sua capacità di evolversi da tecnico del coordinamento a vero e proprio **garante della sostenibilità operativa** attraverso il monitoraggio dell'adozione delle policy aziendali in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto. Per navigare una simile complessità, la figura di coordinamento deve guidare il progetto con un occhio alla compliance sin dalle fasi preliminari e fino ai traguardi di resilienza, magari integrando nel processo di project management anche la conduzione di una **Human Rights Risk Assessment** (HRRR) granulare, capace di scendere nel massimo livello di dettaglio operativo. La HRRR deve essere preparata dalle apposite funzioni aziendali e non si può limitare a una mappatura superficiale; questa deve identificare con precisione chirurgica i gruppi vulnerabili – come i lavoratori migranti, le donne o le comunità locali – perimetrando l'impatto potenziale che le decisioni di progetto possono avere su di loro. Tuttavia, mappare non basta. I moderni modelli di *governance* esigono la dimostrazione dell'efficacia dei controlli attraverso KPI rigorosi e dinamici. Diventa essenziale misurare i processi non più contando i corsi di formazione erogati ai fornitori, ma analizzando, ad esempio, la correlazione tra le anomalie intercettate tramite gli audit e quelle emerse gra-

zie ai canali di *whistleblowing*. Questa capacità di analisi predittiva e di monitoraggio costante rappresenta l'unica garanzia contro il rischio reputazionale: una minaccia tangibile che, nel mercato odierno, può provocare crolli azionari immediati, boicottaggi di massa e la revoca delle stesse licenze operative.



La compliance deve integrarsi in modo osmotico in ogni singolo ciclo di vita del progetto, del prodotto o dei processi organizzativi. Sin dal momento della pianificazione, il tradizionale piano di **risk management** deve essere ampliato per accoglie-

re i **rischi ESG**, spostando il focus dal “cosa rischia il progetto a causa dell'ambiente” al “cosa rischiano le persone a causa del progetto”. Questo approccio trasforma radicalmente l'area del *procurement*. La funzione acquisti deve abbandonare la logica del massimo ribasso economico per adottare un modello di selezione basato sulla sostenibilità e sulla legalità intrinseca del partner. Diventa così imprescindibile verificare la reale capacità produttiva dei fornitori: imporre scadenze irrealistiche a prezzi fuori mercato significa, di fatto, rendersi complici colposi del conseguente sfruttamento della manodopera o del subappalto irregolare.

Per rendere questi controlli rigorosi, l'azienda dovrebbe supportare il project management dotandosi di tecnologie abilitanti come la **blockchain** e i **passaporti digitali di prodotto**: strumenti capaci di blindare l'immutabilità dei dati e garantire la provenienza etica di ogni componente. Parallelamente, l'audit deve essere superato da logiche di *worker voice*: piattaforme tecnologiche di ascolto attivo che consentono ai lavoratori e alle lavoratrici della filiera di segnalare le proprie condizioni in tempo reale, offrendo al management una mappa termica e dinamica del clima sociale della catena di fornitura.

Per il Project Manager tutto questo si traduce in un'estensione naturale della gestione del rischio. La *due diligence* smette di essere un

adempimento legale per trasformarsi in un input operativo continuo, integrato in ogni fase del ciclo di vita del progetto: dall'avvio alla pianificazione, fino all'esecuzione e alla chiusura. Questo approccio ridisegna la stakeholder analysis, il vendor management e la qualità dei deliverable, trasformando il Project Manager, insieme ad altre unità aziendali, in uno dei presidi fondamentali per la prevenzione, l'escalation e il monitoraggio dei rischi attraverso l'uso combinato di clausole contrattuali, canali di segnalazione e KPI di sostenibilità.

Un progetto guidato attraverso una **leadership etica** e linguisticamente orientata all'inclusione esercita una straordinaria forza di attrazione verso i migliori talenti sul mercato, facilita l'accesso a capitali d'investimento sempre più vincolati ai criteri ESG e costruisce un legame di fiducia inattaccabile con le istituzioni e gli stakeholder.



Sotto il profilo della comunicazione strategica, gestire i diritti umani nei progetti richiede un'operazione di profondo **reframing culturale**. Dobbiamo ristrutturare la percezione stessa della compliance: la legalità e la trasparenza non vanno vissute come un centro di costo o un fardello amministrativo che rallenta il time-to-market, bensì come il più sottile investimento strategico nella competitività e nella longevità aziendale, il presupposto solido su cui edificare il futuro di ogni progetto e iniziativa imprenditoriale.



Cinzia D'Auria, ESG & Quality Manager GETRA Group (CE)

2008 – Nov. 2024: *Quality Manager e Resp. Sistema di Gestione Integrato Europea Microfusioni Aerospaziali part of Rolls-Royce sita a Morra De Sanctis (Avellino).*

2001 – 2008: *ANSALDO ENERGIA (Genova) Ingegneria – Divisione Turbine a Vapore e Turbine a Gas*

FORMAZIONE

Laurea in Ingegneria dei Materiali presso la facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Ferrara; Master in General Management Finmeccanica - IRI Management; Certificazione CCA Italia Coach e PNL (Programmazione Neuro-Linguistica); Lead AUDITOR/Auditor per ISO9001/AS9100, ISO 14001 ed EMAS, ISO 50001, ISO 45001, ISO 27001, ISO37001 e UNI/Pdr 125. Specializzazione per accreditamenti NADCAP per i Processi Speciali. Gestione di progetti di efficientamento energetico e sostenibilità per i siti industriali, con analisi dei consumi energetici e sviluppo di piani di riduzione delle emissioni GHG di CO₂. Sviluppo di analisi di Carbon Footprint e supporto ai processi di certificazione ambientale (LCA, EPD, ISO).

Collabora con noi



Project Management Institute®
Southern Italy

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

[Contattaci!](#)

#PM&Boundaries

Manipolazione, assertività a architettura neurocognitiva nel project management

A cura di Giacomo Franco, Responsabile del Comitato Ricerca e Innovazione del PMI-SIC



Introduzione

Il project management contemporaneo sta attraversando una trasformazione radicale. Se nel Novecento la gestione dei progetti era prevalentemente associata a pianificazione, controllo, ottimizzazione di tempi e costi, nel presente articolo si va a motivare come oggi il centro nevralgico del project management sia sempre più costituito dalla gestione dei processi cognitivi, emotivi e relazionali dei vari stakeholder di progetto (senza tralasciare l'importanza di tempi, costi, scopo e qualità).

Indubbiamente la diffusione di tecnologie innovative come le piattaforme collaborative, sistemi algoritmici, dashboard predittive, intelligenza artificiale generativa e analytics comportamentali, ha modificato profondamente il modo in cui le persone percepiscono le informazioni, prendono decisioni e reagiscono allo stress, e anche su come esercitano leadership. Nondimeno le conoscenze apportate dalle neuroscienze applicate e dalla *behavioral economics* hanno fatto meglio comprendere le modalità di costruzione del consenso.

In questo scenario il confine tra la *persuasione positiva* (nel senso di influenzare le persone nelle attività progettuali, cosa che permette loro di lavorare al meglio per raggiungere con più efficienza ed efficacia gli obiettivi mantenendo il benessere lavorativo) e la *manipolazione* appare sfumato, emerge una questione cruciale: *dove termina la persuasione legittima e dove inizia la manipolazione*?

ne?

Le organizzazioni contemporanee operano, in modo più o meno consapevole, sempre più attraverso forme di influenza indiretta, tra cui architetture della scelta, framing cognitivo, gestione dell'attenzione, *nudging*, pressione sociale, overload informativo, sistemi reputazionali e algoritmi predittivi. Un *nudge*, per esempio, è una **spinta leggera** che orienta una scelta **senza imporla, senza vietare alternative e senza cambiare in modo forte gli incentivi economici**, in pratica, non ti obbliga a fare qualcosa, ma **organizza il contesto decisionale** in modo da rendere una certa opzione più probabile (Thaler & Sunstein, 2008).

Molti di questi strumenti possono migliorare il coordinamento, l'efficienza, l'engagement e l'apprendimento organizzativo mentre altri, invece, rischiano di compromettere l'autonomia, la capacità deliberativa, la libertà cognitiva e la qualità democratica delle organizzazioni (intesa in questo contesto come la possibilità delle persone di poter prendere decisioni scevre da qualsiasi tipo di manipolazione, diretta o indiretta).

Molti autori e scienziati hanno trattato i temi della persuasione e della manipolazione, tra i principali riferimenti teorici troviamo:

- **Robert Cialdini** (psicologia della persuasione): identifica leve come reciprocità, scarsità e autorità, che possono essere usate sia eticamente sia in modo manipolativo.
- **Paul Watzlawick**: evidenzia come ogni comunicazione abbia un aspetto di contenuto e uno di relazione; la manipolazione agisce soprattutto su quest'ultimo livello.
- **Daniel Kahneman**: attraverso la distinzione tra *Sistema 1* (veloce, intuitivo) e *Sistema 2* (lento, razionale), mostra come la manipolazione sfrutti scorciatoie cognitive e bias.
- **Cass R. Sunstein**: che cerca di stabilire un netto confine tra persuasione positiva e manipolazione che permette di orientarsi nell'operare in modo etico nelle relazioni sociali.

Le riflessioni di Cass R. Sunstein nel libro *Manipulation: What It Is, Why It's Bad, What To Do About It* permettono di reinterpretare criticamente il project management contemporaneo come sistema di influenza cognitiva e comportamentale (Sunstein, 2025).

Secondo Sunstein, la manipolazione consiste in una forma di influenza che non rispetta pienamente la capacità della persona di compiere scelte riflessive e deliberative (Sunstein, 2025).

Questa definizione apre implicazioni enormi per la leadership, il change management, lo stakeholder engagement, il coaching, la AI governance e la gestione dei team digitali.

Il Project Manager contemporaneo non gestisce soltanto task, budget, milestone e rischi, ma costruisce ambienti cognitivi che influenzano attenzione, emozioni, priorità, interpretazioni e decisioni.

La questione non è più soltanto “**come guidare i progetti**”, ma “**come governare eticamente i processi cognitivi che guidano i progetti**”.

1. Persuasione e manipolazione: una distinzione fondamentale

Nel project management ogni leadership esercita inevitabilmente influenza.

Comunicare una visione, motivare un team, facilitare il cambiamento o orientare gli stakeholder significa modificare percezioni, interpretazioni e comportamenti. Tuttavia, non ogni forma di influenza è eticamente equivalente, la cosa risulta evidente già confrontando i concetti di persuasione e manipolazione.

Persuasione

La persuasione è trasparente, utilizza argomentazioni comprensibili, favorisce la deliberazione, lascia spazio al dissenso e preserva l'autonomia decisionale. Per questo la leadership persuasiva facilita la consapevolezza, costruisce fiducia, stimola responsabilità e promuove l'agency individuale (ossia, la facoltà dell'individuo di essere protagonista delle proprie scelte).

Manipolazione

La manipolazione, invece, sfrutta vulnerabilità

cognitive, aggira il pensiero riflessivo, utilizza pressioni emotive occulte, orienta scelte inconsapevoli e riduce la libertà cognitiva.

Secondo Sunstein, il problema centrale della manipolazione non è semplicemente l'influenza, ma **il mancato rispetto della capacità deliberativa delle persone** (Sunstein, 2025).

La manipolazione tratta gli individui come strumenti, come oggetti e come mezzi funzionali a obiettivi esterni. Nel contesto organizzativo questo rischio emerge quando il consenso viene costruito artificialmente, il dissenso viene silenziato, la pressione emotiva sostituisce il ragionamento e la complessità viene usata strategicamente per impedire la comprensione.

In tale scenario, il PM deve assumere anche un nuovo punto di vista sul proprio ruolo.

2. Il Project Manager come “choice architect”

Le teorie di Sunstein e Richard Thaler sul “nudge” introducono il concetto di architettura della scelta. Ogni ambiente decisionale influenza inevitabilmente il comportamento umano e, nel project management, dashboard, KPI, workflow, backlog, priorità, sistemi di reporting, struttura dei meeting, policy collaborative e algoritmi di raccomandazione costituiscono vere e proprie architetture cognitive (Thaler & Sunstein, 2008).

Il Project Manager diventa quindi **un progettista di ambienti decisionali attraverso la strutturazione del proprio sistema di governo del progetto**.

Questa funzione è molto più profonda del semplice coordinamento operativo, perché il Project Manager orienta percezioni, urgenze, comportamenti, interpretazioni del rischio e dinamiche di gruppo attraverso il framing (il modo in cui **un problema, una scelta o un'informazione viene presentata**, così da influenzare il modo in cui viene percepita e quindi la decisione che ne segue), il timing delle informazioni, la struttura dei meeting, le metriche, le notifiche e la gestione dell'attenzione. Ne consegue che il project management contemporaneo è anche una forma di governance cognitiva.

Analizziamo un esempio di uso del framing, cioè quando un PM non cambia necessariamente il contenuto “oggettivo” di un messaggio, ma **cambia la cornice interpretativa** dentro cui quel messaggio viene letto. In altre parole, le due informazioni che dà sono sostanzialmente equivalenti, ma se vengono formulate in modo diverso producono reazioni diverse.

Cosa cambia se un PM dice: “**Abbiamo l’80% di probabilità di successo**” rispetto a: “**Abbiamo il 20% di probabilità di fallimento**”? Si trasmette lo stesso dato, ma il primo frame appare più rassicurante, mentre il secondo attiva più facilmente prudenza, paura o resistenza.

In effetti un Project Manager può fare framing in tanti modi, per esempio quando:

- presenta una modifica come **opportunità** invece che come **problema**;
- descrive una scadenza come **sfida motivante** invece che come **pressione**;
- parla di un rischio come **gestibile** invece che come **minaccia critica**;
- struttura una riunione in modo che certe opzioni appaiano più ragionevoli di altre.

Il framing è potente perché le persone non reagiscono solo ai fatti, ma anche **al significato che attribuiscono ai fatti**. Quindi la “cornice” linguistica, visiva o organizzativa orienta l’attenzione, indica le priorità, stabilisce in che modo venga percepito il rischio e crea un senso di urgenza determinando anche la disponibilità ad accettare una decisione.

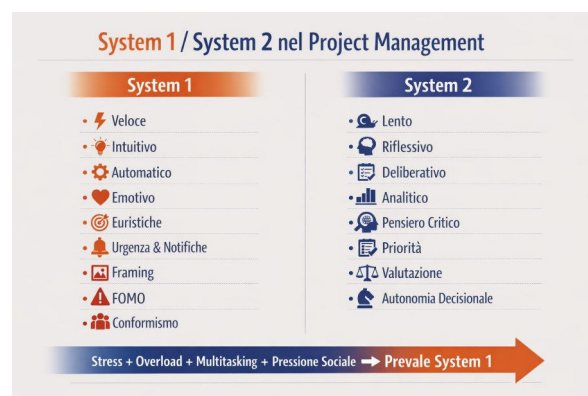
Il framing può essere:

- **persuasivo e legittimo**, se è trasparente e aiuta a capire meglio una situazione;
- **manipolativo**, se viene usato per spingere qualcuno verso una scelta senza che se ne renda conto pienamente.

Quindi la problematica etica per il PM che pone l’uso del framing non è solo se si usa (perché in realtà si usa sempre) ma **come** lo si usa.

3. Neuroscienze della decisione e vulnerabilità cognitive

Le neuroscienze cognitive mostrano che gran parte delle decisioni organizzative non è puramente razionale. Come abbiamo già mostrato in altri articoli di questa serie dedicata alle neuroscienze per il project management, le ricerche di Daniel Kahneman e Amos Tversky evidenziano come il cervello utilizzi euristiche, automatismi, scorciatoie cognitive e valutazioni emotive rapide. Kahneman distingue inoltre tra il **System 1**, veloce, intuitivo ed emotivo, e il **System 2**, lento, riflessivo e deliberativo (Kahneman, 2011; Tversky & Kahneman, 1974).



La manipolazione organizzativa agisce prevalentemente sul System 1 attraverso la pressione temporale determinata a volte con un’urgenza artefatta, si usa la paura, la scarsità attentiva, l’overload cognitivo, il conformismo sociale, il FOMO (Fear Of Missing Out) ed escalation emotive. Nei contesti progettuali ad alta complessità, stress, multitasking, incertezza e iperconnessione digitale riducono la capacità del System 2 di operare efficacemente, rendendo il team maggiormente vulnerabile a framing manipolativi, decisioni impulsive, conformismo, dipendenza gerarchica e consenso passivo.

Questo fenomeno è amplificato dalla cosiddetta **attentional fatigue**, la continua frammentazione attentiva prodotta da notifiche, piattaforme collaborative, meeting continui e switching cognitivo che compromette memoria di lavoro, profondità analitica e pensiero critico. In tali condizioni, la manipolazione non opera contro la razionalità, ma **appropria della sua temporanea sospensione**.

Analizziamo il caso del FOMO per comprendere meglio:

Il **FOMO** (Fear Of Missing Out) è un fenomeno psicologico che indica la **paura di essere**

esclusi da esperienze, opportunità o informazioni rilevanti che altri stanno vivendo.

Il termine è stato reso popolare dallo psicologo Dan Herman e si riferisce a uno stato emotivo caratterizzato da ansia sociale, bisogno costante di connessione e sensazione di "perdere qualcosa di importante". È strettamente legato ai bisogni di appartenenza descritti da Abraham Maslow nella sua teoria della motivazione (Maslow, 1954).

Dal punto di vista neuroscientifico, il FOMO coinvolge principalmente il sistema dopaminergico, un insieme di circuiti neuronali che utilizzano la dopamina come neurotrasmettitore e che svolgono un ruolo fondamentale nei processi di motivazione, apprendimento e ricerca della ricompensa. Contrariamente alla credenza popolare che la identifica come la "molecola del piacere", la dopamina agisce soprattutto come un segnale di rilevanza, indicando al cervello che qualcosa potrebbe essere importante per la sopravvivenza, il benessere o il raggiungimento di un obiettivo.

Quando riceviamo una notifica sullo smartphone, scopriamo una nuova informazione, otteniamo un riconoscimento professionale o percepiamo la possibilità di un'opportunità futura, questi circuiti si attivano generando attenzione, curiosità e aspettativa. Un aspetto particolarmente interessante è che il rilascio di dopamina avviene soprattutto nella fase di anticipazione della ricompensa, più che nel momento in cui essa viene effettivamente ottenuta. In altre parole, il cervello è motivato maggiormente dalla possibilità di ottenere qualcosa che dal suo possesso effettivo.

Dal punto di vista neuroanatomico, questo sistema coinvolge strutture quali l'Area Tegmentale Ventrale (VTA), responsabile della produzione e distribuzione della dopamina, il Nucleus Accumbens, associato alla motivazione e alla percezione della ricompensa, e la Corteccia Prefrontale, che integra tali segnali nei processi decisionali, di pianificazione e di autocontrollo.

Si tratta di un meccanismo essenziale per l'adattamento all'ambiente, poiché favorisce l'esplorazione, l'apprendimento e il perseguimento degli obiettivi. Tuttavia, proprio la sua efficacia lo rende particolarmente sensibile

alle forme di condizionamento comportamentale. Le ricompense intermittenti e imprevedibili – come notifiche, aggiornamenti, "like" o nuovi messaggi – producono infatti una risposta particolarmente intensa, mantenendo elevato il livello di attenzione e incentivando controlli ripetuti delle piattaforme digitali.

Nel caso del FOMO, la semplice possibilità che esista un'informazione importante non ancora conosciuta è sufficiente ad attivare questi circuiti motivazionali, inducendo la persona a monitorare continuamente email, social media, chat e strumenti di collaborazione. Ne deriva una ricerca costante di aggiornamenti che, se non adeguatamente regolata, può favorire distrazione, sovraccarico cognitivo e una crescente dipendenza dall'informazione.

A questo si aggiunge il ruolo dell'amigdala, struttura cerebrale coinvolta nell'elaborazione delle emozioni e nella rilevazione delle minacce. Da una prospettiva evolutiva, l'esclusione dal gruppo rappresentava un rischio concreto per la sopravvivenza; per questo motivo il cervello continua a interpretare la possibilità di "restare fuori" da informazioni, relazioni o opportunità come una potenziale minaccia sociale. In condizioni di stress o affaticamento mentale, la capacità regolatrice della Corteccia Prefrontale può ridursi, lasciando maggiore spazio alle reazioni emotive e impulsive.

I social media amplificano ulteriormente tali meccanismi attraverso feed continui di esperienze altrui, notifiche costanti e dinamiche di confronto sociale spesso distorte. Si genera così un circolo vizioso: il confronto alimenta insoddisfazione e timore di esclusione; queste emozioni aumentano il bisogno di connessione; la maggiore esposizione alle piattaforme digitali produce nuove occasioni di confronto, rafforzando ulteriormente il fenomeno.

Nel contesto del project management, il FOMO si manifesta spesso in forme meno evidenti ma ugualmente dannose: partecipazione eccessiva alle riunioni per paura di perdere informazioni rilevanti, difficoltà a delegare, controllo costante delle comunicazioni, necessità di essere aggiornati su ogni dettaglio e accumulo di informazioni oltre la reale capacità di elaborazione. Tali comportamenti

vengono frequentemente interpretati come segnali di coinvolgimento e responsabilità, ma possono tradursi in sovraccarico informativo, affaticamento decisionale, riduzione della produttività e crescita del micro-management, con effetti negativi sia sul benessere individuale sia sulle performance del team.



È possibile gestire il FOMO?

I PM più esperti adottano, anche inconsapevolmente, alcune strategie pratiche come limitare le fonti di informazione, definire priorità chiare (cosa è davvero rilevante?) e infine accettare l'impossibilità di controllare tutto.

Questi ragionamenti convergono verso un unico rimedio che aiuta ad affrontare tutte queste situazioni il **comportamento assertivo**.

Indubbiamente il FOMO porta a comportamenti **passivi o reattivi** mentre l'assertività richiede invece **selezione, priorità e capacità di dire no**.

Un Project Manager assertivo accetta di "perdere qualcosa" per mantenere il focus e definisce confini chiari gestendo le informazioni in modo strategico, allena la consapevolezza (usando la mindfulness, stabilendo delle pause cognitive).

4. Le basi neuroscientifiche della manipolazione e dell'assertività: il cervello sociale

Come abbiamo appena visto, l'amigdala, la corteccia frontale e il sistema dopaminergico sono le principali strutture cerebrali coinvolte nei fenomeni della manipolazione, della persuasione. Ad esse si aggiungono i **neuroni specchio** (i neuroni specchio sono una parti-

colare classe di neuroni che si attivano sia quando un individuo compie un'azione sia quando osserva un'altra persona compiere la stessa azione): essi facilitano empatia e imitazione, ma possono anche essere sfruttati per influenzare inconsciamente gli altri. Tutto l'insieme di queste strutture cerebrali viene definito **cervello sociale** sul quale la manipolazione agisce spesso **riducendo l'attività della corteccia prefrontale** (decisioni impulsive) e **stimolando risposte automatiche** mentre l'assertività richiede consapevolezza, regolazione emotiva e attivazione delle funzioni esecutive.

5. Assertività: definizione e fondamenti teorici

Con il termine assertività indichiamo la capacità di esprimere pensieri, bisogni e limiti in modo **chiaro, diretto e rispettoso**, senza aggressività né passività.

Anche l'assertività è stata molto studiata e ne sono stati proposti molti modelli. **Alberti & Emmons** definiscono l'assertività come "il comportamento che permette a una persona di agire nel proprio interesse, difendere sé stessa senza ansia indebita, esprimere sentimenti onesti e far valere i propri diritti senza negare quelli degli altri" (Alberti & Emmons, 2008). Cioè, affermare sé stessi senza negare l'altro. Si parla di **uguaglianza nelle relazioni**, intendendo che:

- nessuno domina l'altro (come nella comunicazione aggressiva)
- nessuno si sottomette (come nella comunicazione passiva)
- entrambi gli interlocutori hanno **pari dignità psicologica**.

L'assertività è quindi una **posizione intermedia** tra **passività**, cioè la rinuncia ai propri bisogni, e **aggressività**, cioè l'imposizione dei propri bisogni.

Bandura aggiunge il senso di autoefficacia, cioè credere nella propria capacità di influenzare gli eventi come caratteristica base per essere assertivi. Egli definisce l'autoefficacia come *la convinzione nelle proprie capacità di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per gestire situazioni specifiche* (Bandura,

1997).

Non si tratta quindi di **abilità reali**, ma di **percezione delle proprie capacità**.

Due persone con le stesse competenze possono comportarsi in modo completamente diverso a seconda del loro livello di autoefficacia.

L'assertività richiede tre elementi fondamentali, cioè sapere cosa dire, saperlo dire e **credere di poterlo dire senza conseguenze negative insormontabili**.

Se non c'è senso di autoefficacia, si tenderà ad evitare i conflitti, a temere il giudizio e ad accettare richieste non sostenibili

Quando si è dotati di alta autoefficacia si esprimono opinioni anche in contesti difficili, si negoziano condizioni e si gestiscono disaccordi in modo costruttivo.

Anche l'**intelligenza emotiva** di Daniel Goleman dà il proprio contributo alla definizione di assertività: l'assertività è una competenza chiave nella gestione delle relazioni (Goleman, 1995).

Il riferimento all'intelligenza emotiva di **Daniel Goleman** permette di collocare l'assertività in un modello più ampio e strutturato delle competenze relazionali.

In altri scritti di questa serie abbiamo già introdotto il concetto di intelligenza emotiva secondo Daniel Goleman, intesa come **la capacità di riconoscere le proprie emozioni, gestirle in modo efficace, comprendere quelle altrui e orientare le relazioni in senso costruttivo** (Goleman, 1995). Questa definizione trova una delle sue espressioni più concrete proprio nell'assertività.

Essere assertivi, infatti, significa prima di tutto essere consapevoli di ciò che si prova e di ciò che si pensa, senza questa base non è possibile comunicare in modo chiaro. Allo stesso tempo, richiede la capacità di regolare le proprie emozioni, evitando sia reazioni impulsive e aggressive sia atteggiamenti passivi e rinunciatari. Ma l'assertività non si esaurisce nella dimensione individuale: implica anche il riconoscimento dell'altro, delle sue emozioni e dei suoi bisogni, elemento che richiama direttamente la dimensione empatica dell'intelligenza emotiva.

È proprio nell'integrazione di questi aspetti che emerge una comunicazione assertiva efficace: una modalità relazionale in cui si riesce ad affermare il proprio punto di vista senza negare quello altrui, mantenendo un equilibrio tra espressione di sé e qualità della relazione. In questo senso, l'assertività può essere vista come una competenza operativa dell'intelligenza emotiva, cioè il modo in cui essa si traduce concretamente nei comportamenti quotidiani.

Nel contesto del project management, questo legame diventa particolarmente evidente: un Project Manager emotivamente intelligente è in grado di leggere le dinamiche relazionali, gestire la pressione e comunicare in modo chiaro e rispettoso.

L'assertività rappresenta quindi lo strumento attraverso cui questa consapevolezza si trasforma in azione, permettendo di negoziare, prendere decisioni e gestire i conflitti senza compromettere la fiducia e la collaborazione dell'interno del team.

Riassumendo, **componenti chiave dell'assertività** sono la Consapevolezza emotiva, la Chiarezza comunicativa, la Capacità di dire "no" e la modalità di Gestione del conflitto.

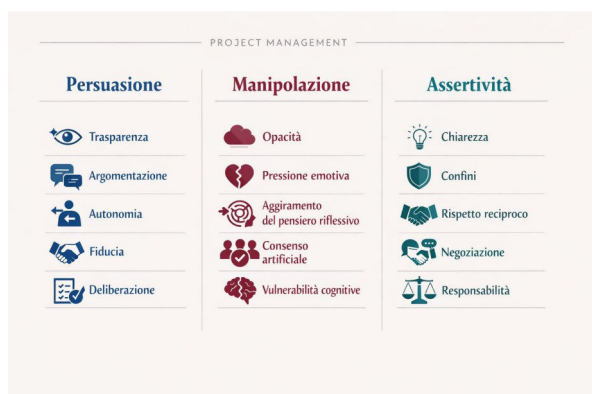
6. Manipolazione vs assertività nei progetti

Nel contesto dei progetti, queste due dinamiche emergono quotidianamente e possono essere comprese meglio se messe a confronto attraverso esempi concreti. Da un lato, la manipolazione si manifesta in tante occasioni, per esempio quando uno stakeholder crea un senso di urgenza artificiale per ottenere priorità, o quando un membro del team utilizza il senso di colpa per sottrarsi alle proprie responsabilità o quando un manager sfrutta la propria autorità per imporre decisioni non condivise.

Dall'altro lato, anche l'assertività si esprime in comportamenti profondamente diversi: il Project Manager ridefinisce le priorità sulla base di dati oggettivi, negozia scadenze realistiche con gli stakeholder e rende espliciti vincoli e limiti senza ambiguità.

La differenza chiave tra queste due modalità non risiede tanto negli strumenti utilizzati,

quanto nella **trasparenza dell'intenzione**: mentre la manipolazione agisce in modo implicito e spesso nascosto, l'assertività si fonda su chiarezza, consapevolezza e rispetto reciproco.



Nella gestione dei progetti, come anche in molte esperienze di vita, la manipolazione produce una serie di effetti negativi che diventano rapidamente riconoscibili a un occhio esperto. Innanzitutto, tende a erodere la fiducia tra i membri del team e tra stakeholder, creando un clima relazionale fragile e poco trasparente. Questo deterioramento della fiducia si riflette direttamente sulla qualità delle decisioni, che spesso risultano subottimali perché influenzate da pressioni implicite, informazioni distorte o interessi non dichiarati.

A livello individuale e organizzativo, queste dinamiche generano inoltre un aumento significativo dello stress, che nel tempo può evolvere in forme di burnout, soprattutto quando le persone si trovano a operare in contesti ambigui o percepiti come poco equi. Infine, la manipolazione compromette profondamente la comunicazione, rendendola disfunzionale: i messaggi diventano meno chiari, più indiretti e spesso carichi di implicite, ostacolando così il coordinamento efficace e la collaborazione all'interno del progetto.

Al contrario, l'assertività, nel contesto del project management, genera una serie di benefici concreti che incidono direttamente sull'efficacia del lavoro. Innanzitutto, favorisce una maggiore chiarezza nella definizione dei requisiti, poiché permette di esplicitare aspettative, vincoli e obiettivi senza ambiguità. Questa chiarezza si riflette anche nella gestione degli stakeholder, che risulta più efficace grazie a una comunicazione trasparente e a una maggiore capacità di negoziazione.

Allo stesso tempo, un approccio assertivo contribuisce a sviluppare team più autonomi e responsabili, perché incoraggia l'espressione delle idee, il confronto aperto e la condivisione delle responsabilità. Infine, l'assertività aiuta a far emergere e gestire tempestivamente eventuali tensioni, riducendo la presenza di conflitti latenti che, se ignorati, rischierebbero di compromettere il clima di lavoro e l'andamento del progetto.

Anche il FOMO, che è una risposta psicologica naturale ma nel contesto lavorativo può diventare un **fattore di inefficienza e stress**, può essere superato facendo un passaggio chiave da *“devo esserci sempre”* a *“scelgo dove ha senso esserci”* grazie a un atteggiamento assertivo.

L'assertività è competenza strategica, tanto che nel framework del Project Management Institute, queste competenze rientrano nelle **power skill** (ex soft skill), fondamentali quanto le competenze tecniche.

7. Coaching, leadership e confine etico dell'influenza

Se influenzare significa modificare, anche solo in parte, il modo in cui una persona interpreta una situazione, valuta un'alternativa o prende una decisione, allora coaching e leadership sono inevitabilmente attività di influenza. Il problema, tuttavia, non risiede nell'**influenza** in sé, che rappresenta una componente essenziale di ogni relazione organizzativa, bensì nelle **finalità perseguite** e nelle **modalità con cui essa viene esercitata**.

Il coaching organizzativo può essere definito come un processo di sviluppo professionale e personale orientato a promuovere consapevolezza, apprendimento e autonomia decisionale negli individui e nei gruppi. Attraverso strumenti quali l'ascolto attivo, il feedback, il questioning, il reframing e la riflessione guidata, il coach o il leader-coach accompagna le persone nell'identificazione di obiettivi, risorse e strategie d'azione, senza sostituirsi alle loro scelte. Lo scopo non è indirizzare il comportamento verso una decisione predefinita, ma rafforzare la capacità dell'indi-

viduo di comprendere la propria situazione, valutare alternative e assumere decisioni consapevoli e responsabili.

Diversa è la logica della leadership manipolativa, che può essere descritta come una forma di influenza orientata a plasmare percezioni, emozioni e comportamenti in funzione di obiettivi definiti prevalentemente da chi esercita il potere. Ciò avviene spesso attraverso modalità poco trasparenti o facendo leva su bias cognitivi, bisogni emotivi e vulnerabilità psicologiche. Pur potendo utilizzare strumenti apparentemente simili a quelli del coaching o della leadership efficace – come la comunicazione persuasiva, il framing, la gestione delle emozioni e la costruzione della fiducia – la leadership manipolativa si distingue perché tende a ridurre la capacità critica e l'autonomia decisionale delle persone, inducendole a adottare comportamenti che probabilmente non sceglierebbero in presenza di una piena consapevolezza delle influenze esercitate.

È proprio su questo terreno che emerge il confine etico tra coaching organizzativo e leadership manipolativa. La differenza non risiede negli strumenti utilizzati, ma nell'intenzionalità, nella trasparenza del processo e negli effetti prodotti sull'autonomia dell'individuo.

Coaching Organizzativo	Leadership Manipolativa
Favorisce consapevolezza	Produce dipendenza
Aumenta autonomia	Riduce autonomia
Stimola riflessione critica	Induce conformismo
Supporta l'agency personale	Orienta occultamente i comportamenti
Facilita la scelta	Condiziona la scelta

Da questa prospettiva, il coaching può essere considerato una pratica eticamente orientata allo sviluppo della persona, poiché non sostituisce il giudizio individuale, non costruisce dipendenza psicologica e non utilizza le vulnerabilità emotive come strumento di controllo. La leadership manipolativa, al contrario, tende a creare bisogno di approvazione, fare leva sul senso di colpa, sfruttare la paura dell'esclusione, alimentare insicurezza e con-

fondere il valore della persona con la sua performance. Si tratta di dinamiche particolarmente insidiose nei contesti progettuali contemporanei, caratterizzati da elevata competitività, digitalizzazione crescente e una costante pressione verso risultati e performance sempre più elevate.

Infatti, nei contesti di project management non è raro osservare situazioni in cui il coinvolgimento richiesto ai membri del team supera progressivamente il confine tra impegno professionale e pressione psicologica. Si pensi, ad esempio, a un Project Manager che valorizza costantemente la disponibilità totale, la reperibilità continua e il sacrificio personale come indicatori di dedizione al progetto. In un primo momento tali messaggi possono apparire come semplici richieste di collaborazione; nel tempo, tuttavia, possono generare nei collaboratori la convinzione che il proprio valore professionale dipenda esclusivamente dalla capacità di essere sempre presenti, sempre disponibili e sempre performanti.

In questo scenario, chi decide di non partecipare a una riunione fuori orario, di delegare alcune attività o di preservare il proprio equilibrio tra vita professionale e personale può iniziare a percepire un senso di colpa o il timore di essere considerato meno coinvolto rispetto ai colleghi. La paura di perdere informazioni importanti, opportunità di crescita o riconoscimento professionale può quindi indurre comportamenti di ipercoinvolgimento, alimentando fenomeni come il FOMO organizzativo, il sovraccarico informativo e il micro-management.

Un approccio di coaching organizzativo affronterebbe la stessa situazione in modo radicalmente diverso. Invece di utilizzare la pressione sociale o il bisogno di approvazione come leva motivazionale, il leader-coach aiuterebbe i membri del team a riflettere sulle priorità, a gestire consapevolmente il proprio tempo, a sviluppare autonomia decisionale e a definire confini sostenibili tra esigenze del progetto e benessere personale. L'obiettivo non sarebbe ottenere obbedienza o disponibilità incondizionata, ma creare le condizioni affinché le persone possano contribuire efficacemente al progetto mantenendo elevati livelli di responsabilità, motivazione e benes-

sere psicologico.

8. Sludge organizzativo e dark pattern manageriali

Apriamo il nostro orizzonte sulla persuasione considerando che essa è pienamente utilizzata non solo individualmente ma anche dalle organizzazioni, sia in modo positivo che negativo (manipolazione). Gli economisti comportamentali Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein nel volume *Nudge* pubblicato nel 2008 hanno introdotto il concetto di *nudge*. Il termine, traducibile come "spinta gentile" o "pungolo", indica qualsiasi intervento sull'architettura delle scelte che orienti il comportamento delle persone in una determinata direzione senza imporre obblighi, divieti o significativi incentivi economici. Poiché gli individui non prendono sempre decisioni pienamente razionali, ma sono influenzati da bias cognitivi, emozioni, abitudini e limiti di attenzione, secondo Thaler e Sunstein, il nudge può essere concepito come una "spinta gentile" (Thaler & Sunstein 2021) che sfrutta questa conoscenza per progettare contesti decisionali che facilitino scelte considerate più vantaggiose per l'individuo o per la collettività, preservando comunque la libertà di scelta. In altre parole, un nudge non elimina le alternative disponibili e non costringe nessuno ad adottare un determinato comportamento; rende semplicemente una scelta più facile, accessibile o probabile rispetto ad altre.

Un esempio classico è l'iscrizione automatica ai programmi pensionistici aziendali con possibilità di rinuncia (*opt-out*). I dipendenti rimangono liberi di non aderire, ma il fatto che l'iscrizione sia predefinita aumenta significativamente la probabilità di partecipazione. Analogamente, collocare alimenti salutarì all'altezza degli occhi nelle mense scolastiche o rendere più visibili le opzioni sostenibili nei sistemi di prenotazione rappresentano forme di nudging.

L'idea alla base del nudge è stata definita dagli autori come *paternalismo libertario* (*libertarian paternalism*): un approccio che cerca di orientare le decisioni verso esiti ritenuti benefici senza limitare formalmente la libertà individuale. Proprio per questa ragione il concetto ha generato un ampio dibattito eti-

co, poiché il confine tra supporto alle decisioni e influenza indebita può diventare sottile, soprattutto quando gli individui non sono consapevoli dei meccanismi utilizzati per orientarne il comportamento.

Se il nudge rappresenta una forma di influenza "gentile" finalizzata ad aiutare le persone a prendere decisioni migliori, il dibattito contemporaneo si concentra sempre più sulle sue possibili degenerazioni: *sludge*, dark pattern e altre forme di architettura delle scelte che, anziché aumentare il benessere e l'autonomia degli individui, possono limitarli o sfruttarne le vulnerabilità cognitive.

Lo *sludge*, concetto introdotto da Cass Sunstein (Sunstein, 2025), è particolarmente utile per comprendere alcune dinamiche organizzative contemporanee. Esso indica l'insieme di ostacoli, attriti e complessità burocratiche che rendono più difficile per le persone compiere azioni nel proprio interesse. Se il *nudge* aiuta gli individui a prendere decisioni migliori preservandone la libertà di scelta, lo *sludge* produce l'effetto opposto: rallenta, scoraggia o ostacola determinati comportamenti attraverso procedure inutilmente complesse, richieste ridondanti o carichi amministrativi e cognitivi eccessivi.

Nel contesto organizzativo, lo *sludge* può manifestarsi, ad esempio, attraverso processi particolarmente complessi per richiedere ferie, segnalare problemi, accedere a opportunità di formazione o esercitare diritti organizzativi. Sebbene tali procedure appaiano formalmente neutrali, il loro effetto pratico consiste spesso nel disincentivare determinati comportamenti senza vietarli esplicitamente.

Lo *sludge* presenta significative analogie con i cosiddetti *dark pattern*, espressione utilizzata per descrivere interfacce digitali progettate intenzionalmente per orientare gli utenti verso scelte favorevoli all'organizzazione ma non necessariamente al loro interesse. Nelle piattaforme digitali, i dark pattern si manifestano attraverso iscrizioni semplici e cancellazioni complesse, impostazioni di privacy difficili da modificare, notifiche intrusive o meccanismi che sfruttano bias cognitivi per mantenere elevato il coinvolgimento degli utenti.

Trasferiti all'interno delle organizzazioni, tali meccanismi possono assumere la forma di

veri e propri *dark pattern manageriali*. Si tratta di pratiche che, pur non imponendo comportamenti in modo diretto, ne influenzano la probabilità attraverso la progettazione dell'ambiente decisionale. Riunioni sistematicamente fissate oltre l'orario di lavoro, procedure complesse per richiedere flessibilità lavorativa, sistemi di valutazione opachi, piattaforme che incentivano la reperibilità continua o processi che rendono difficile esprimere dissenso rappresentano esempi di architetture organizzative che possono limitare l'autonomia delle persone senza ricorrere a forme esplicite di coercizione.

Possono manifestarsi anche come tipi di pseudo-partecipazione in cui il coinvolgimento è solo apparente, o di illusioni di autonomia che mascherano decisioni già prese, oppure di riunioni costruite non per favorire il confronto, ma per generare consenso attorno a una linea predefinita.

In questa prospettiva, i dark pattern manageriali possono essere considerati una particolare forma di sludge organizzativo: non eliminano formalmente la libertà di scelta, ma aumentano i costi cognitivi, emotivi o burocratici associati a determinate decisioni, indirizzando indirettamente i comportamenti verso gli obiettivi dell'organizzazione. Il rischio etico emerge quando tali pratiche sfruttano vulnerabilità cognitive, asimmetrie informative o pressioni sociali per ottenere conformità e adesione, riducendo la capacità delle persone di esercitare una scelta realmente libera e consapevole.

Nell'analisi di cattive performance progettuali, può capitare di ritrovare forme di sludge: *workflow incomprensibili, documentazione eccessiva, approvazioni inutilmente lunghe, sistemi opachi, overload procedurale, dashboard ridondanti e KPI confusi*. È facile intuire che tutto questo produce affaticamento cognitivo, passività, dipendenza gerarchica e riduzione del pensiero critico.

A queste dinamiche si aggiungono l'uso distorto dei KPI, progettati più per influenzare i comportamenti che per misurare realmente le performance, così come forme di gamification che, invece di motivare in modo sano, finiscono per creare pressione e competizione eccessiva. Anche i sistemi di ranking competi-

vo permanente rientrano in questa logica, alimentando un clima di confronto continuo che può compromettere la collaborazione.

In sintesi, nel loro insieme questi strumenti agiscono senza una reale trasparenza e senza un consenso pienamente consapevole da parte delle persone coinvolte, facendo leva su bias cognitivi e meccanismi psicologici automatici per indirizzare decisioni e comportamenti all'interno dell'organizzazione.

9. Manipolazione sociale e conformismo nei team

Le organizzazioni non manipolano soltanto attraverso procedure o tecnologie: la manipolazione può emergere anche tramite pressione sociale, conformismo, norme implicite e dinamiche reputazionali. I team tendono infatti a evitare il conflitto, a cercare approvazione e a adattarsi alle norme dominanti, come mostrano gli studi di Solomon Asch (Asch, 1951) e Irving Janis (Janis, 1982). Il conformismo e il *groupthink* rappresentano un rischio ricorrente nel project management, poiché il desiderio di mantenere la coesione può ridurre il dissenso, limitare il pensiero critico e condurre a decisioni irrazionali. Le piattaforme digitali amplificano ulteriormente queste dinamiche attraverso sistemi reputazionali, visibilità continua e comparazioni permanenti.

Le neuroscienze offrono oggi una spiegazione solida di questi fenomeni, mostrando come il cervello umano sia intrinsecamente sociale: l'appartenenza al gruppo non è solo un fatto culturale, ma una condizione evolutiva di sopravvivenza. In questo senso, il conformismo può essere interpretato come una risposta adattiva: è spesso più sicuro, per l'individuo, conformarsi al gruppo che esporsi al rischio di esclusione. [6]

Quando una persona percepisce di essere in disaccordo con il gruppo, il cervello reagisce come di fronte a una minaccia. Si attivano infatti strutture come l'amigdala, che segnala il pericolo e innesca risposte emotive rapide, e la corteccia cingolata anteriore, associata al cosiddetto "dolore sociale" legato a esclusione e rifiuto. Le evidenze di neuroimaging mostrano che il disaccordo sociale può attivare circuiti simili a quelli del dolore fisico, spie-

gando perché le persone tendano a conformarsi per evitare tale esperienza.

Il conformismo, tuttavia, non agisce solo a livello decisionale. Studi successivi, come quelli di Gregory S. Berns, evidenziano che la pressione sociale può influenzare anche i processi percettivi: in alcuni casi, gli individui arrivano a percepire realmente come corretta la risposta della maggioranza (Berns, 2005). Questo suggerisce che il conformismo non sia soltanto una strategia adattiva consapevole, ma anche un fenomeno neurocognitivo che modifica l'esperienza stessa della realtà.

Il groupthink descritto da Janis può essere interpretato, in chiave neuroscientifica, come una riduzione dell'attività della corteccia prefrontale, responsabile del pensiero critico e della valutazione. Quando il bisogno di coesione è elevato, il gruppo tende a privilegiare l'allineamento rispetto alla qualità decisionale, evitando il conflitto per ridurre lo stress sociale. A questo si aggiunge il ruolo del sistema di ricompensa, come abbiamo visto: l'approvazione del gruppo attiva meccanismi dopaminergici, mentre il disaccordo può essere percepito come perdita di status. Di conseguenza, l'accordo con il gruppo risulta neurobiologicamente gratificante, rafforzando il conformismo e la ricerca di consenso.

In questa prospettiva, i fenomeni osservati da Asch e Janis non possono essere interpretati come semplici debolezze individuali, ma come espressioni di dinamiche profonde del funzionamento umano. Il comportamento conformista è infatti legato al bisogno di appartenenza, all'evitamento del dolore sociale, alla ricerca di approvazione e alla riduzione del carico cognitivo nelle situazioni complesse.

Il cervello umano è quindi naturalmente orientato alla conformità, in quanto strategia adattiva che facilita l'integrazione nel gruppo. Proprio per questo, nei contesti organizzativi e nella gestione dei progetti, diventa fondamentale sviluppare competenze come l'assertività e la sicurezza psicologica. Queste non mirano a eliminare tali meccanismi, ma a riconoscerli e bilanciarli consapevolmente, creando spazi in cui il pensiero critico e il confronto possano emergere senza compromettere la qualità delle relazioni.

Nel contesto del project management, queste dinamiche assumono implicazioni particolarmente rilevanti per il funzionamento dei team. Il disaccordo, ad esempio, può essere percepito non come un contributo di valore, ma come una minaccia alla coesione del gruppo, mentre il silenzio diventa spesso una strategia di protezione per evitare esposizione o conflitto. Allo stesso tempo, il consenso che emerge nelle riunioni o nei processi decisionali può risultare solo apparente: un consenso "di facciata", ma comunque rinforzato a livello neurobiologico dai meccanismi di approvazione sociale.

Questo insieme di fattori aiuta a comprendere perché, nei progetti, alcuni rischi non vengano segnalati tempestivamente, perché decisioni anche evidentemente problematiche non vengano messe in discussione e perché si sviluppi quello che viene spesso definito un "falso allineamento". In tali condizioni, il gruppo appare coeso e concorde, ma in realtà nasconde divergenze, dubbi e criticità che non trovano spazio di espressione.

Ed è proprio per questo che, nei progetti e nei contesti organizzativi servono competenze come l'assertività e la sicurezza psicologica: non per eliminare questi meccanismi, ma per **bilanciarli consapevolmente**.

10. Intelligenza artificiale e governance algoritmica

La questione più critica riguarda probabilmente l'integrazione dell'AI nel project management.

Sistemi di *predictive analytics*, *AI assistants*, *sentiment analysis*, *recommendation engines*, prioritizzazione automatica e workflow intelligenti non si limitano a supportare decisioni: contribuiscono a costruirle. Sunstein osserva che l'AI può conoscere vulnerabilità cognitive, emozioni, preferenze e pattern comportamentali meglio delle persone stesse, e nel contesto organizzativo questo apre scenari molto delicati (Sunstein, 2025).

Gli algoritmi possono influenzare priorità, modellare comportamenti, ridurre il dissenso, suggerire conformità e orientare valutazioni. L'AI rischia quindi di trasformarsi da strumento di supporto cognitivo a sistema invisibile di

orientamento comportamentale. Questa trasformazione produce asimmetrie informative, dipendenza cognitiva ed erosione dell'autonomia professionale.

11. Attenzione, tempo e capitalismo cognitivo

Secondo alcuni autori, economisti, sociologi e filosofi siamo in una fase del capitalismo, detta **capitalismo cognitivo**, in cui la principale fonte di valore economico non è più costituita soprattutto da beni materiali, macchine o forza lavoro fisica, ma dalla **conoscenza, dall'informazione, dall'attenzione, dalla creatività e dalle capacità cognitive umane** (Vercellone, 2006) (Moulier-Boutang, 2007). Anche Sunstein sostiene che l'economia digitale contemporanea compete principalmente per l'attenzione. Nel project management digitale, Teams, Slack, email, dashboard, notifiche e piattaforme collaborative frammentano continuamente il focus attentivo. L'attenzione diventa così una risorsa scarsa, un bene economico e una leva di controllo organizzativo (Sunstein, 2025).

Le neuroscienze mostrano che il multitasking continuo riduce la qualità decisionale, aumenta gli errori, amplifica lo stress e compromette l'apprendimento. La gestione dell'attenzione diventa quindi una competenza strategica del project management contemporaneo: non governarla significa aumentare le vulnerabilità cognitive, favorire la manipolazione e ridurre l'autonomia deliberativa.

12. Il diritto a non essere manipolati nelle organizzazioni AI-driven [9]

Uno dei contributi più innovativi di Sunstein è la proposta di un diritto a non essere manipolati. [10]

Trasferito nel contesto organizzativo, questo principio implica il diritto alla trasparenza cognitiva, a processi comprensibili, a feedback non manipolativi, a un'AI spiegabile e a un consenso informato nei sistemi algoritmici (Sunstein, 2025). In prospettiva, AI governance, digital ethics, neuroleadership e behavioral management diventeranno componenti essenziali del project management.

La sfida non sarà soltanto **aumentare efficienza**, ma **proteggere autonomia cognitiva e dignità decisionale**.

13. Verso un project management eticamente sostenibile

Il futuro del project management dipenderà sempre meno dalla sola capacità di pianificare, monitorare e controllare e sempre più dalla capacità di governare processi cognitivi, proteggere l'attenzione, gestire vulnerabilità decisionali e costruire ambienti psicologicamente sostenibili.

AI, neuroscienze e *behavioral economics* possono diventare strumenti di emancipazione cognitiva oppure sofisticati sistemi di manipolazione organizzativa. La differenza dipenderà dalla trasparenza, dall'etica della leadership, dalla qualità della governance e dalla tutela dell'autonomia umana.

Il vero rischio del project management algoritmico non è la perdita del controllo operativo, ma:

la progressiva erosione della libertà cognitiva all'interno delle organizzazioni.

Per questo motivo il Project Manager del futuro dovrà essere non soltanto leader, planner, facilitatore e analista, ma anche **custode etico dei processi cognitivi ed emotivi che attraversano i sistemi organizzativi contemporanei**.



Vista l'importanza di questi temi, ci lasciamo con un impegno per il prossimo articolo della nostra rivista: continueremo la nostra esplorazione della persuasione approfondendo il modello di persuasione di Robert Cialdini e le sue regole d'oro e come l'AI può essere strumento di manipolazione che scardina alcuni

meccanismi decisionali su cui si fonda la nostra capacità di scelta consapevole.

Bibliografia

Asch, S. E. (1951). *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments*. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men* (pp. 177–190). Carnegie Press.
Esperimento di Asch (1951) https://it.wikipedia.org/wiki/Esperimento_di_Asch

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed.). Houghton Mifflin.

Berns, G. S. (2005). *Price, placebo, and the brain*. *Journal of Marketing Research*, 42(4), 399–410. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.4.399>

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Pearson.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication*. W. W. Norton & Company.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Sunstein, C. R. (2022). *Manipulation: What it is, why it's bad, and what to do about it*. Oxford University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (9th ed.). Impact Publishers.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

Vercellone, C. (a cura di). (2006). *Capitalismo cognitivo: Conoscenza e finanza nell'epoca postfordista*. Manifestolibri.

Moulier-Boutang, Y. (2007). *Le capitalisme cognitif: La nouvelle grande transformation*. Éditions Amsterdam.

Lazzarato, M. (1997). *Lavoro immateriale: Forme di vita e produzione di soggettività*. Ombre Corte.

Berardi, F. (2005). *La fabbrica dell'infelicità: New economy e movimento del cognitariato*. DeriveApprodi.



Giacomo Franco, PMP®, ha guidato il PMI-SIC da presidente per 6 anni e ora è Responsabile Comitato Ricerca e Innovazione. È sempre alla ricerca di quanto dello studio della mente possa aiutare gli essere umani ad affrontare e risolvere i problemi, specialmente nell'ambito lavorativo. Ideatore del progetto MindlaB. Ama l'IA, le neuroscienze e il Coaching.

#StorieDiVolontari

Francesca Piccinni: la bellezza dei fallimenti

A cura di Luciana Pennino, componente del Comitato Editoriale di SIC DIXIT

In un'epoca in cui pare che valgano solo i successi – soprattutto se palesati, condivisi e “pubblicati” – mentre le performance meno brillanti, i fiaschi, le paure, le *défaillance* sono temuti e nascosti ad arte, una voce *ostinata e contraria* – a cui faccio convintamente eco – è quella di **Francesca Piccinni**.

Pugliese di origini, Francesca è socia del PMI -SIC e si dedica attivamente al volontariato nella sezione Eventi del **branch Puglia** e nel **Comitato Marketing & Social Media**; è inoltre volontaria nell'organizzazione del prossimo **Forum nazionale del PMI Italy Chapters 2026** di Torino.

All'Assemblea Generale dei Soci del Southern Italy – tenuta il 30 gennaio scorso – ha ricevuto il premio di **“Volontaria dell'anno” 2025**.

Riporto qui solo una parte della **motivazione** con cui fu proposta: «Questa candidatura intende valorizzare il contributo silenzioso, ma ad alto impatto, che rappresenta il lavoro di tanti volontari e tante volontarie del Chapter e ne incarna pienamente i valori.»

Quel *silenzioso, ma ad alto impatto* fa la differenza...

Sono molto felice di dar spazio al suo racconto: con cristallinità e senza infingimenti, Francesca si svela, dimostrando umiltà e, oramai, una solida capacità di autoanalisi.



«La mia è una storia di fallimenti, alcuni piccoli e superabili, altri, tanti, che hanno segnato il corso della mia vita in maniera davvero significativa.

Ho impiegato vent'anni per

imparare a capire e interpretare le mie **cadute**, così come faccio adesso, considerandole **ricchezza**; un tempo, come ragazza immatura e incosciente, incassavo e andavo avanti senza troppo riflettere. Era sicuramente una forza anche quella, e adesso non la ho più; ma forse proprio per questo, ora, quando fallisco, analizzo l'accaduto, ne traggio insegnamenti, pianifico il nuovo sprint della mia vita e monitoro i risultati, da brava Project Manager!

Ero una bambina introversa, timida e sovrappeso, che portava l'onere di una **naturale attitudine allo studio**, la più grande della mia generazione in famiglia e che tutti gli adulti portavano come esempio per gli altri bambini. Forse proprio per quest'*ansia da prestazione*, la mia carriera scolastica non è stata costantemente brillante: ha avuto picchi molto alti alternati a mediocrità.

Alle elementari, prima della classe e vincitrice di un concorso di poesia; ma un anno dopo il rifiuto di svolgere i compiti a casa – consapevole di ricevere più attenzioni così che eccellendo.

Alle medie, scolasticamente e socialmente *anonima*.

Al liceo, linguistico per forte vocazione, con pochissimo sforzo di nuovo la migliore.

La classe era formata da sole ragazze, e finalmente trovo lo spazio per esprimere la mia voglia di essere parte di qualcosa e non più la lupa solitaria e riflessiva. *Appartengo*, finalmente, e capisco cosa posso essere e cosa voglio diventare. Realizzo che sono capace di trasmettere il mio metodo di studio, e non solo far copiare, che posso interpretare i bisogni delle compagne, non solo ascoltarle, e divento rappresentante di classe per tutti gli anni del liceo, benché preferissi restare a casa a fare l'albero di Natale anziché andare in discoteca... E questa non era certo una cosa “popular”.

Nonostante un brillante percorso scolastico, agli orali della maturità scoppio a piangere per la frustrazione di non conoscere con precisione una risposta e perdo il massimo dei voti.

Per inciso, durante quell'ultimo anno di liceo linguistico avevo trascorso **sei mesi negli USA** in scambio culturale, conseguito patente

europea ECDL, Cambridge C1 di inglese e Delf B2 di francese, passato il test di ingresso in ben due università private prestigiose, eccelso in tutte le materie tranne che matematica, ma no, il massimo dei voti alla maturità no: fallito!

L'anno dopo frequento il primo anno della facoltà di economia in una di queste due università prestigiose, e la vita fuori casa porta con sé un dimagrimento naturale. Sono una studentessa fuori sede, brava e capace, che con il giusto studio e in poco tempo supera tutti gli esami con la media del 28; avrei potuto fare meglio ma volevo anche divertirmi e curare le mie nuove amicizie.

Con la laurea triennale comincio a esplorare opportunità lavorative che i miei compagni colgono, ma io no, non potevo, dovevo continuare a studiare: per la mia famiglia la triennale non era sufficiente. Seppur pigramente, convengo che la magistrale è ciò che devo fare, anche se nella stessa università non trovo specializzazioni che mi attraggono e così finisco per specializzarmi in "general management". Allora non capivo quanto fosse un ossimoro, era un ripiego.

Mi laureo alla magistrale a fine 2008, che per una laureata in economia segna una data *epocale*: la crisi economica mondiale dei subprime americani.

I miei colleghi che si erano fermati dopo la triennale già lavoravano da due anni, anche con un master aziendale frequentato; invece io sbattuta tra stage mal retribuiti per oltre un anno dopo la magistrale. L'investimento della mia famiglia nella mia formazione accademica si era rivelata di un **tempismo pessimo**. Nuovo fallimento!

Ma durante il terzo stage a rimborso spese, dagli Stati Uniti, grazie a contatti familiari, una società mi chiede di effettuare un mese di prova lavorativa non retribuita come marketing manager nel settore healthcare. Allora come adesso, avere un visto per gli States era molto difficile e lavorare lì con retribuzione senza un visto era illegale. Dunque vado, provo il salto: tutto il mese di agosto, non retribuita, in **Texas** a studiare il settore per redigere un piano di comunicazione annuale per questa grande società di cliniche private. Al termine del periodo di prova mi rispediscono

a Milano con un biglietto di prima classe e un appuntamento al consolato americano a Milano per firmare contestualmente visto e contratto per rientrare in USA i primi di ottobre. Disdico il contratto di affitto a Milano, vendo la macchina, saluto tutti in Puglia e torno a Milano a casa di un'amica per un paio di settimane, pronta a partire per sempre. A dieci giorni dalla partenza, sul mio Blackberry arriva una mail dell'avvocato dell'azienda che stava seguendo il processo burocratico del mio visto; diceva più o meno così: mi dispiace ma il CEO ha truffato l'azienda per svariati milioni, siamo sotto sorveglianza del FBI, ***your position is no longer needed***. Credo di essere rimasta a fissare quella mail per più di 6 o 7 ore, muta.

Senza casa e lavoro, torno a casa dei miei genitori, più avviliti di me.

Non so quanti curriculum invio in quel mese, tanti. Finché solo un'azienda mi chiama per un colloquio: Calzedonia S.p.A. Supero tutte le fasi di selezione e finalmente, dopo tanta formazione, inizio quello che penso sia il lavoro della mia vita. Da **district manager** gestisco da 10 a 15 negozi, devo acquisire la fiducia del personale e degli affiliati, devo gestire importanti ordini stagionali e sono responsabile dei KPIs, del buono stato dei negozi e del personale. Ma ciò che più mi appassiona sono le nuove aperture, seguire dalla genesi il progetto di un nuovo negozio, dalla contrattualizzazione al permitting, dall'allestimento alla formazione del personale. Non realizzavo ancora che ciò che mi appassiona va si chiamasse *project management*!

Vengo trasferita in altre regioni e mi affidano importanti nuove **aperture all'estero**; e, strada facendo, conosco quello che è il mio attuale marito. Ecco che capisco che, per quanto mi appassioni il lavoro, voglio cominciare a pensare al "**Progetto Famiglia**". Lavorando così tanto, e senza aiuti dalle nostre rispettive famiglie, non avrei mai potuto dare al nostro futuro quello che avrei voluto. Cambio azienda e approdo a Gottardo S.p.A. (brand Tigo-tà): qui trovo un ambiente più orientato alle risorse umane e al benessere dei dipendenti che ai numeri. Riesco non solo a implementare conoscenze e competenze apprese, ma anche a formarmi su aspetti di corretta ge-

stione delle risorse umane e project management. La Puglia era allora un territorio vergine per Gottardo S.p.A., quindi potevo fare ciò che mi riusciva meglio: nuove aperture, rafforzando in maniera sperimentale tecniche di project management.

Resto incinta del mio primo figlio, il mio personalissimo progetto comincia a prendere vita, quindi, sono a casa in maternità appagata e all'apice della serenità. Comprendo di avere risorse e competenze sufficienti per aprire un **negozio mio** e, dopo ricerche di mercato, scelgo come settore quello degli articoli ecosostenibili per la prima infanzia, con lo scopo di essere padrona del tempo da dedicare alla famiglia, con la prospettiva a lungo termine di aprire più punti vendita in Puglia, così come avevo fatto per le grandi aziende.

Purtroppo è fine novembre 2019: dopo poco più di tre mesi sono costretta a chiudere per due mesi, a causa del **lockdown**, e a riaprire a singhiozzi, dopo le 10 del mattino e non oltre le 17, facendo entrare solo due persone alla volta, senza turisti in città... E con tante altre restrizioni che spero siano ormai generalmente dimenticate. Decido di chiudere prima che si esauriscano del tutto le mie risorse personali, dopo poco più di un anno dall'apertura.

Di nuovo senza lavoro, con un bimbo, con una seconda gravidanza in atto e fragilissima psicologicamente.

È il 2021, l'anno di SuperBonus e PNRR: consigliata bene, comincio a studiare il **codice degli appalti**, perché comincia un periodo fertile per piccole e medie imprese che vogliono lavorare con la Pubblica Amministrazione. Il nuovo codice degli appalti nel 2023 mette al centro dei progetti pubblici il project management; capisco così che non c'è più tempo da perdere: **devo certificarmi PMP®!**

Grazie a questa scelta, quasi obbligata dal mercato, vengo a contatto con la comunità del **PMI-SIC** che mi ha *adottato* con un grande spirito di accoglienza e apertura verso le iniziative che ho proposto. **Il branch Puglia mi ha tenuto a battesimo** e mi ha dato la giusta motivazione per essere una volontaria attiva.

Non mi aspettavo assolutamente di essere premiata come volontaria dell'anno: in realtà sento di aver solo **restituito all'associazione** ciò che ho ricevuto. Nell'aver il premio mi sono resa conto di quanto costruire insieme a una comunità valga più rispetto all'operare da singolo, seppur armato delle migliori intenzioni. Questa è la bellezza del SIC: **crescere insieme.**

In questa fase della mia vita porto avanti tanti progetti, tra cui il più difficile, quello familiare. Lavorare e far crescere due bimbi senza far mancare loro nulla, è troppo ambizioso come traguardo: mancherà sicuramente qualcosa, a cui spero di saper sopperire col tempo e con l'affetto.

Ma questo progetto sarà l'unico in cui non fallirò, e mi basta così!

Parlo spesso ai miei figli dei miei fallimenti, perché vorrei che capissero che **cadere o fare scelte sbagliate, sempre con etica e rispetto, fa bene, benissimo.** Sicuramente non nel breve periodo, ma dopo anni, il peso degli inciampi e degli insuccessi si trasforma in patrimonio.

Quando affronto problemi, piccoli o grandi, mi guardo indietro e, vedendo che ho superato ben di peggio, trovo soluzioni in pattern già percorsi. Non mi è mai piaciuta la parola "resilienza", non mi adatto in maniera positiva alle difficoltà, anzi, ho necessariamente bisogno di *stare* nei miei luoghi profondi e bui prima di capire cosa fare e come farlo.

Nell'attesa di una nuova fase della mia vita, ancora diversa, magari segnata da un'altra caduta, accolgo tutto ciò che arriva con quiete e ragionamento... Ma sempre dopo una bella dose di sana disperazione liberatoria!»

Grazie, Francesca, che ci insegni quanto gli ostacoli e i cedimenti rendano le persone amabilmente umane e simpatiche. Chi ha intelligenza emotiva fa il tifo per questo tipo di persone, così come io faccio il tifo per te: che il tuo presente e il tuo futuro non siano privi di ulteriori *débâcle*, non sarebbe realistico, ma che ti portino sempre l'adeguata carica per ripartire!



Luciana Pennino, napoletana di nascita e attualmente residente a Roma, è laureata in Scienze Politiche. Ha svolto per anni attività nell'ambito dell'organizzazione dei congressi medici. Di alcune sue passioni – il jewellery design e la scrittura – ne ha fatto anche un impegno professionale. Ha pubblicato due libri: “Primule fuori stagione” (Iuppiter Ed., 2017) e “Amo le mie manie” (Homo Scrivens, 2021). È iscritta all'albo dei giornalisti pubblicisti e cura la comunicazione di aziende, associazioni e professionisti. È socia del PMI-SIC, volontaria nel Comitato Comunicazione.



Collabora con noi

Cerchiamo persone entusiaste che possano dedicarci parte del loro tempo e delle loro esperienze e competenze.

Abbiamo varie opportunità che ben si adattano alle vostre capacità e alle vostre esigenze personali, in equilibrio con la vostra vita professionale.

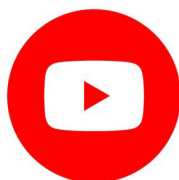


Project
Management
Institute.
Southern Italy

I canali social del Chapter

Il sito web:

www.pmi-sic.org



Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI, che saranno riconosciute sulla base dell'effettivo impegno.

[Contattaci!](#)

#SICProgrammaEventi

DATA	TITOLO	LUOGO	SPEAKER
16/06/2026	<u>Echi da Lisbona</u>	Webinar	Speaker vari
19/06/2026	<u>9° Forum Nazionale di Project Management</u>	In presenza (Torino)	Speaker vari
04/07/2026	<u>Team building experience: una giornata nella natura con giochi e divertimento come opportunità di crescita personale e di gruppo</u>	In presenza (Caserta)	Amedeo Santomassimo

Per maggiori dettagli sugli eventi in programma consultare www.pmi-sic.org

Ricordiamo che i nostri soci e le nostre socie hanno la possibilità di partecipare gratuitamente ad alcuni tra gli eventi e webinar del NIC - Northern Italy Chapter e CIC - Central Italy Chapter.

Ecco i link per mantenersi costantemente aggiornati:

Per il NIC: <https://www.pmi.org/chapters/northern-italy/events>

Per il CIC: <https://www.pmi-centralitaly.org/eventi-2/>

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI Southern Italy Chapter

Direttore Responsabile

Gilberto Specchiarello

Coordinatore Comitato Editoriale

Vincenzo Mosca

Comitato Editoriale - Volontari e Volontarie

Alisson Caliman, Giacomo Franco, Edoardo Grimaldi, Andrea Innocenti, Paola Mosca, Luciana Pennino, Roberto Piccin, Raffaele Sannino, Gerardo Smaldone

Comitato Editoriale - Componenti stabili (Responsabili Comitato/Branch)

Gianluca Abbruzzese, Giuseppe Coccozza, Giuseppe Elvio De Luca, Annarita De Maio, Ludovico Di Lemma, Angelo Elia, Paolo Fidelbo, Marco Lagioia, Miriam Lanzetta, Cinzia Marcellino, Ersilia Pagano, Giorgio Platania, Vincenzo Testini, Lorenzo Vetrano

È vietata la riproduzione dei contenuti di SIC DIXIT senza l'autorizzazione scritta del PMI-SIC.

© 2026 Project Management Institute Southern Italy Chapter. Tutti i diritti riservati.

"PMI" e il logo PMI sono di proprietà del Project Management Institute.

"PMI-SIC" e il logo del PMI-SIC sono di proprietà del PMI Southern Italy Chapter.



**Project
Management
Institute®
Southern Italy**

