



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Imprese**

Intelligenza Artificiale, Processi Decisionali e Trasformazione del Management

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Francesca Sanguineti

**Tesi di Laurea
di Colli Emanuele
Matr. n.553530**

Anno Accademico 2025-2026

ABSTRACT

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale (IA) ha assunto un ruolo sempre più rilevante nei processi decisionali delle organizzazioni, incidendo non solo sulla dimensione tecnica e operativa, ma anche sul modo in cui le decisioni vengono costruite, controllate e attribuite al management. La presente tesi analizza questo fenomeno con l'obiettivo di comprendere in che modo l'adozione dell'IA come *decision support* (supporto alla decisione) e, in parte, come *decision automation* (automazione della decisione) stia ridefinendo compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management, trasformando il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo.

La ricerca è stata condotta attraverso una *Systematic Literature Review* basata su un corpus finale di 63 articoli selezionati da *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*. Gli articoli sono stati analizzati mediante una griglia di classificazione costruita per ricostruire sia le caratteristiche descrittive della letteratura sia i principali nuclei tematici emersi, con particolare attenzione al rapporto tra affiancamento e sostituzione decisionale, *accountability*, trasparenza, controllo e trasformazione del ruolo manageriale.

I risultati mostrano che l'IA non conduce, nella maggior parte dei casi, a una sostituzione lineare del management, ma a una sua progressiva trasformazione. Da un lato, essa rafforza la capacità analitica, predittiva e informativa delle organizzazioni; dall'altro, rende più complessi i processi decisionali, richiedendo nuove forme di interpretazione, supervisione e *governance* degli *output* algoritmici. Il ruolo del manager tende quindi a spostarsi dalla produzione diretta dell'analisi alla validazione, contestualizzazione e orchestrazione di processi decisionali sempre più ibridi.

Il contributo principale della tesi consiste nel ricomporre una letteratura ampia e recente ma ancora frammentata, mostrando che l'IA non elimina il management, ma ne ridefinisce funzioni, responsabilità e condizioni di esercizio.

ABSTRACT

Artificial intelligence (AI) has become increasingly relevant in organizational decision-making processes, affecting not only technical and operational dimensions, but also the way decisions are constructed, governed and assigned to managerial responsibility. The thesis examines this phenomenon with the aim of understanding how the adoption of AI as decision support and, partly, as decision automation is redefining managerial tasks, responsibilities and control mechanisms, thereby transforming the traditional model of planning, organizing and controlling.

The research was conducted through a Systematic Literature Review based on a final corpus of 63 articles selected from Web of Science, Scopus and Google Scholar. The articles were analysed through a classification grid designed to reconstruct both the descriptive features of the literature and the main thematic areas emerging from the selected studies, with particular attention to the relationship between decision augmentation and substitution, accountability, transparency, control and the transformation of the managerial role.

Findings show that, in most cases, AI does not lead to a linear replacement of management, but rather to its progressive transformation. On the one hand, AI strengthens the analytical, predictive and informational capabilities of organizations; on the other hand, it makes decision-making processes more complex, requiring new forms of interpretation, supervision and governance of algorithmic outputs. As a result, the role of managers tends to shift from directly producing analysis to validating, contextualizing and orchestrating increasingly hybrid decision-making processes.

The main contribution of this thesis is to bring together a broad, recent, yet still fragmented body of literature, showing that AI does not eliminate management, but redefines its functions, responsibilities and conditions under which management is exercised.

INDICE

1 – INTRODUZIONE	4
2 – CONTESTO, DOMANDE DI RICERCA E METODI.....	9
2.1 CONTESTO	9
2.2 DOMANDE DI RICERCA	15
2.3 METODOLOGIA	18
2.3.1 <i>Pianificazione della review</i>	20
2.3.2 <i>Conduzione della review</i>	23
2.3.3 <i>Analisi e sintesi delle informazioni</i>	26
3 – RISULTATI	35
3.1 ANALISI DESCRITTIVA	35
3.2 ANALISI TEMATICA	43
3.2.1 <i>IA tra affiancamento e sostituzione decisionale</i>	45
3.2.2 <i>Accountability, trasparenza e controllo nelle decisioni supportate dall'IA</i>	50
3.2.3 <i>Evoluzione del ruolo manageriale</i>	56
3.2.4 <i>IA, trasformazione organizzativa e contesto strategico</i>	62
4 – DISCUSSIONE	68
4.1 SINTESI DEI RISULTATI RISPETTO ALLA DOMANDA PRIMARIA	68
4.2 IA E RIDEFINIZIONE DEL MANAGEMENT: AFFIANCAMENTO, NON SEMPLICE SOSTITUZIONE.....	73
4.3 <i>ACCOUNTABILITY, TRASPARENZA E CONTROLLO NELLE DECISIONI SUPPORTATE DALL'IA</i>	78
4.4 DALLA FUNZIONE ANALITICA ALLA FUNZIONE INTERPRETATIVA E DI ORCHESTRAZIONE	83
4.5 UNA LETTERATURA AMPIA, RECENTE MA ANCORA FRAMMENTATA	89
4.6 SVILUPPI FUTURI DELLA RICERCA	94
5 – CONCLUSIONI	98
5.1 CONCLUSIONI GENERALI.....	98
5.2 LIMITI DELLA RICERCA	101
5.3 IMPLICAZIONI PER IL MANAGEMENT	105
5.4 CONSIDERAZIONI FINALI	109
BIBLIOGRAFIA	111
APPENDICE A – CORPUS DEGLI ARTICOLI INCLUSI NELLA SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW	113

1 – INTRODUZIONE

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale (IA) ha acquisito crescente rilevanza nel dibattito su organizzazione, innovazione e management. In una prima fase, gran parte dell'attenzione si è concentrata soprattutto sulle sue potenzialità tecniche: maggiore velocità nell'elaborazione dei dati, automazione di attività ripetitive, incremento dell'efficienza e supporto all'ottimizzazione di alcuni processi. Progressivamente, però, è emerso con maggiore chiarezza che la portata del fenomeno non si esaurisce nella sola dimensione operativa. L'IA non riguarda infatti solo l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici, ma coinvolge anche il modo in cui le organizzazioni interpretano le informazioni, costruiscono le decisioni, distribuiscono le responsabilità e ridefiniscono il ruolo del management (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Rosário e Raimundo, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Questo cambiamento di prospettiva rende il tema rilevante anche sul piano manageriale e organizzativo. Se l'IA fosse soltanto una tecnologia capace di migliorare la rapidità o l'efficienza di attività già note, la questione sarebbe relativamente circoscritta. Il punto centrale riguarda invece il fatto che il suo utilizzo tenda a incidere anche sul modo in cui vengono prodotte e lette le informazioni rilevanti, sul rapporto tra giudizio umano e supporto algoritmico e, più in generale, sul modo in cui la decisione viene costruita, controllata e resa giustificabile all'interno delle organizzazioni (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Billi e Labraña, 2025; Kumar et al., 2025). Il riferimento è soprattutto ai sistemi di IA applicati ai processi decisionali manageriali, cioè strumenti capaci di analizzare dati, individuare *pattern*, formulare previsioni, produrre raccomandazioni e, in alcuni casi, automatizzare parzialmente alcune fasi della decisione. Il tema dell'IA non può essere affrontato solo in chiave tecnica, ma richiede una lettura anche manageriale e organizzativa.

La letteratura più recente mostra, inoltre, che questo fenomeno non riguarda un solo settore o un solo tipo di organizzazione. L'IA viene discussa in relazione a, tra le altre, decisioni strategiche, *supply chain*, marketing,

trasformazione digitale, *start-up* di servizi, *higher education*, sostenibilità, *circular economy*, turismo, *hospitality*, *board governance* e ruolo del *CEO* (Azizi et al., 2025; Nieto et al., 2019; González-Pérez et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024; Nieves-Pavón, López-Mosquera e Sánchez González, 2025; Dogan, Mistry e Nanu, 2024; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). Questa ampiezza applicativa suggerisce che non ci si trovi davanti a una tecnologia confinata a una singola area specialistica, ma a una leva trasversale, capace di incidere su più livelli dell'organizzazione e su più funzioni manageriali.

Tra i diversi ambiti in cui l'IA viene oggi impiegata, uno dei più rilevanti riguarda i processi decisionali (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Una parte consistente della letteratura insiste sul fatto che l'IA possa rafforzare *forecasting*, pianificazione, classificazione delle informazioni, analisi dei rischi, valutazione di scenari e costruzione di decisioni più rapide e meglio informate (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Tuttavia, l'interesse del tema non si esaurisce nell'idea di un semplice miglioramento dell'efficienza informativa. Il punto più rilevante è che, entrando nei processi decisionali, l'IA tende a modificare anche la struttura della decisione, il peso del giudizio umano, la distribuzione delle responsabilità e il tipo di controllo richiesto lungo il processo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Da questa osservazione deriva un nodo centrale della letteratura: capire se l'IA stia semplicemente affiancando il decisore oppure se stia contribuendo a ridefinirne in modo sostanziale compiti, responsabilità e funzioni. In molti studi l'IA viene descritta soprattutto come strumento di supporto, cioè come tecnologia che amplia la base informativa disponibile e rafforza la capacità analitica del management (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). In altri, soprattutto in presenza di compiti più standardizzati o fortemente *data-driven*, emergono invece forme di automazione almeno parziale, nelle quali l'*output* algoritmico assume un peso più forte (Nieto et al., 2019; Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al.,

2024). Tale tensione tra supporto e automazione rende il tema particolarmente rilevante dal punto di vista manageriale.

Se una parte crescente delle attività di analisi, previsione, classificazione e monitoraggio viene affidata a sistemi intelligenti, allora cambia inevitabilmente anche il lavoro del management. Diversi contributi mostrano che il manager appare sempre meno come colui che produce in prima persona tutta l'analisi e sempre più come colui che interpreta, valida, supervisiona e contestualizza l'*output* dei sistemi di IA (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025). Questa evidenza non implica che il management perda centralità. La letteratura suggerisce piuttosto che il suo ruolo tende a spostarsi e a ridefinirsi.

Contemporaneamente, emerge con crescente forza il tema di *accountability*, trasparenza e controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Quando una decisione è supportata da un sistema intelligente, diventa necessario chiarire chi sia responsabile della scelta finale, su quali basi essa sia stata presa, quali dati abbiano alimentato il sistema e in che modo il processo possa essere verificato e ricostruito. La letteratura mostra che l'introduzione dell'IA non riduce il bisogno di controllo, ma tende piuttosto a renderlo più articolato e, in molti casi, più urgente (Kumar et al., 2025). In questo senso, il rapporto tra IA e management richiama direttamente questioni che riguardano la governabilità delle decisioni, la legittimazione dei processi e la trasformazione del modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo.

Accanto a questa rilevanza pratica, il tema presenta anche una forte rilevanza scientifica. La letteratura disponibile è ormai ampia, ma resta ancora distribuita tra approcci, contesti e prospettive teoriche differenti. Alcuni studi si concentrano soprattutto sull'adozione e sull'accettazione dell'IA (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025); altri sulla *governance* e sui meccanismi di controllo (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025); altri ancora sulla trasformazione dei ruoli manageriali, sulla strategia, sull'innovazione o sulla sostenibilità (Walacik e Chmielewska, 2024; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Dogan,

Mistry e Nanu, 2024). Questa eterogeneità rappresenta un elemento di ricchezza analitica, perché mostra che il fenomeno viene osservato da più angolazioni. Allo stesso tempo, però, rende più difficile ricomporre il quadro in modo unitario.

In altre parole, la letteratura mostra con sufficiente chiarezza che l'IA è sempre più presente nelle organizzazioni e che il suo impatto va oltre la sola efficienza tecnica (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Rosário e Raimundo, 2025; Oliveira et al., 2022). Mostra anche che il rapporto tra IA, decisione e management sta diventando sempre più centrale (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025). Quello che appare meno chiaro, almeno guardando il campo nel suo insieme, è in che modo questi aspetti si tengano davvero insieme e contribuiscano, nel loro complesso, a ridefinire il management.

L'obiettivo della tesi è quindi comprendere in che modo l'uso dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* stia contribuendo a ridefinire compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management. Più precisamente, il lavoro si colloca all'incrocio tra tecnologia, decisione, *governance* e ruolo manageriale e cerca di capire se l'IA stia davvero sostituendo alcune attività decisionali oppure se, più precisamente, stia trasformando il management, spostandone funzioni, responsabilità e modalità operative (Rahate et al., 2025; Li et al., 2024; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; González-Pérez et al., 2025).

La metodologia identificata per affrontare questo tema è una revisione sistematica della letteratura (*Systematic Literature Review* - SLR) basata sui principali database accademici, dalla quale è stato selezionato e classificato un corpus finale di 63 articoli coerenti con le domande di ricerca. La scelta di utilizzare una revisione sistematica dipende dal fatto che il tema si presenta come ampio, interdisciplinare e ancora in parte frammentato. In una situazione di questo tipo, questo metodo risulta particolarmente adatto perché consente di raccogliere, ordinare e sintetizzare i contributi esistenti, così da ricostruire in modo più chiaro lo stato della letteratura e le principali direzioni del dibattito (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Il lavoro è organizzato nel seguente modo.

Nel Capitolo 2 vengono presentati il contesto della ricerca, le domande di ricerca e il metodo adottato per la SLR. In questa parte vengono chiariti il quadro entro cui nasce il problema di ricerca, la logica che guida la formulazione delle domande di ricerca e il percorso seguito per la selezione e l'analisi del corpus.

Nel Capitolo 3 vengono invece esposti i risultati della ricerca bibliografica, partendo da un'analisi descrittiva della letteratura e passando poi alla successiva analisi tematica. La tesi segue le linee guida di una SLR e quindi un percorso progressivo: dapprima inquadra il problema e definisce il metodo, poi ricostruisce e interpreta il corpus, con l'obiettivo di chiarire in che modo l'IA stia contribuendo a cambiare il rapporto tra decisione, controllo e management nelle organizzazioni.

Il Capitolo 4 sviluppa la discussione dei risultati emersi dalla SLR. In questa parte, i principali elementi ricavati dall'analisi vengono ricomposti alla luce della domanda primaria della tesi, con l'obiettivo di mettere in evidenza la linea interpretativa di fondo del lavoro. L'attenzione si concentra, in particolare, sulla ridefinizione del management in termini di affiancamento più che di semplice sostituzione, sul rafforzamento delle esigenze di *accountability*, trasparenza e controllo, sullo spostamento del ruolo manageriale verso funzioni più interpretative e di orchestrazione e, infine, sul carattere ancora ampio, recente e parzialmente frammentato della letteratura analizzata proponendo alcune possibili direzioni per gli sviluppi futuri della ricerca.

Il Capitolo 5 è dedicato alle conclusioni della ricerca. In questa sezione vengono sintetizzati i principali risultati emersi, vengono discussi i limiti del lavoro e vengono messe in evidenza le principali implicazioni per il management. Il capitolo si chiude con una riflessione finale sul contributo complessivo dell'elaborato.

2 – CONTESTO, DOMANDE DI RICERCA E METODI

2.1 Contesto

L'intelligenza artificiale sta assumendo un ruolo sempre più rilevante all'interno delle organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura, e il suo impatto non riguarda solo la dimensione tecnica, ma anche quella decisionale, organizzativa e manageriale. È quindi necessario approfondire il quadro entro cui si colloca la ricerca. Non è sufficiente rilevare la crescente diffusione dell'IA nelle imprese; occorre analizzarne le implicazioni decisionali e manageriali (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Un primo aspetto riguarda la diffusione dell'IA nelle organizzazioni, la quale non può essere interpretata come un semplice aggiornamento tecnologico. Non si tratta solo di introdurre nuovi software, strumenti di analisi o applicazioni digitali. Dalla letteratura esistente emerge un fenomeno più ampio e articolato: l'IA tende progressivamente a inserirsi in attività che riguardano il modo in cui le organizzazioni osservano il contesto, leggono i dati, costruiscono previsioni, individuano problemi, valutano alternative e impostano le scelte. Questo significa che il fenomeno non è limitato a una funzione tecnica o a un reparto specializzato, ma tocca direttamente il funzionamento complessivo dell'organizzazione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Questa considerazione diventa ancora più evidente se si guarda alla varietà dei contesti in cui l'IA viene analizzata. Gli studi selezionati non si concentrano su un solo settore e nemmeno su un unico livello decisionale. Al contrario, mostrano una forte ampiezza applicativa. Alcuni lavori si focalizzano sulle decisioni strategiche nelle corporation, mettendo in relazione IA, *predictive analytics*, pianificazione e *risk management* (Rahate et al., 2025). Altri si concentrano sulle *supply chain*, sulla trasformazione digitale dei flussi logistici e sull'integrazione tra tecnologie Industry 4.0, coordinamento e investimento (Akbari et al., 2024). Altri ancora guardano al *marketing data-driven*, alla personalizzazione e all'integrazione tra IA e *IoT* (Rosário e Raimundo, 2025), oppure al ruolo dell'IA nelle *start-up* di servizi e nei processi di innovazione digitale (Azizi et al., 2025).

La stessa logica si ritrova anche in quadri e contesti apparentemente più lontani dal management strategico tradizionale. Sono presenti infatti lavori sulla *governance* universitaria e sul supporto alle decisioni nelle *higher education institutions* (Nieto et al., 2019; González-Pérez et al., 2025), studi sul *real estate* sostenibile e sull'uso di modelli *AI-powered* per integrare variabili ESG nei processi di valutazione e decisione (Walacik e Chmielewska, 2024), contributi sulla *circular finance* e sul rapporto tra strumenti intelligenti, sostenibilità e trasformazione delle logiche decisionali (Kumar et al., 2025), articoli sul turismo, l'*hospitality* e le *smart destinations* (Nieves-Pavón, López-Mosquera e Sánchez González, 2025; Dogan, Mistry e Nanu, 2024), fino ad arrivare a riflessioni sui livelli più alti della *governance*, come il *board* o la figura del *CEO* (Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). Questa pluralità di casi è importante perché mostra come il tema abbia una portata trasversale. L'IA, intesa come insieme di sistemi capaci di analizzare dati, produrre previsioni, generare raccomandazioni e supportare o automatizzare parzialmente alcune fasi della decisione, non può quindi essere interpretata come una tecnologia isolata, relegata a un'area *Information Technology* (IT), ma come una leva che attraversa l'organizzazione e che può incidere su più livelli, su più ruoli e su più processi.

Tra tutti gli ambiti in cui l'IA viene oggi impiegata, quello dei processi decisionali costituisce uno degli ambiti più rilevanti per la presente ricerca. Nel *dataset*, questo aspetto emerge con continuità. In diversi lavori l'intelligenza artificiale viene collegata alla possibilità di migliorare *forecasting*, pianificazione, classificazione delle informazioni, previsione della domanda, analisi dei rischi, valutazione di scenari e, in senso più ampio, supporto a decisioni più rapide e meglio informate (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025). Questo significa che molti articoli attribuiscono all'IA un ruolo importante nel rafforzamento della base informativa su cui i manager costruiscono le proprie decisioni.

Questa interpretazione risulta però parziale: l'IA viene introdotta per migliorare la qualità delle informazioni e, di conseguenza, per aiutare il management a decidere meglio. Tuttavia, il punto non è solo che l'intelligenza artificiale permette di prendere decisioni "migliori", "più veloci" o "più

informate”. Il nodo centrale riguarda il fatto che il suo ingresso nei processi decisionali tende a cambiare il modo stesso in cui la decisione viene costruita. Non si tratta più solo di avere più dati a disposizione o di poterli lavorare in tempi più rapidi; si tratta, piuttosto, di capire cosa accade quando una parte crescente del processo di analisi, classificazione, previsione o scelta tra alternative passa attraverso sistemi intelligenti. In quel momento cambiano gli strumenti, ma non solo. Ne deriva una trasformazione del rapporto tra informazione, giudizio, responsabilità e controllo. In altre parole, l’IA non si limita a rendere più efficiente il processo decisionale, ma in molti casi contribuisce a modificarne la struttura intera (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Per questo motivo, una distinzione centrale nella letteratura è quella tra IA come *decision support* e IA come *decision automation*. La distinzione è rilevante, perché costituisce uno snodo concettuale dell’intero lavoro. Quando si parla di *decision support*, ci si riferisce a una situazione in cui l’intelligenza artificiale affianca il decisore umano: analizza i dati, individua schemi ricorrenti, formula previsioni, propone scenari o raccomandazioni, ma lascia comunque al manager il compito di leggere l’*output*, valutarlo, interpretarlo e prendere la decisione finale. In questo caso, l’IA agisce come tecnologia di potenziamento della capacità analitica. Quando invece si parla di *decision automation*, si fa riferimento a una situazione in cui l’algoritmo entra in modo molto più diretto nella decisione: ne indirizza fortemente l’esito oppure la attiva direttamente entro margini già definiti. La differenza non è solo teorica. Essa incide concretamente sulla relazione tra sistema intelligente e management (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Nella letteratura esistente, l’IA viene descritta più spesso come supporto che come sostituto completo del decisore umano. Si tratta di un elemento rilevante, perché consente di osservare che la letteratura non tende, in modo prevalente, a rappresentare il management come una funzione destinata a scomparire. In molti contributi, l’IA è presentata come una tecnologia che affianca il management, amplia la base informativa, velocizza la lettura dei dati e migliora la qualità dell’analisi, ma senza eliminare il ruolo umano nella

valutazione finale e nella lettura del contesto (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Nieto et al., 2019; Walacik e Chmielewska, 2024). In altri casi, soprattutto nei compiti più standardizzati, ripetitivi o fortemente basati sui dati, emergono invece forme di automazione almeno parziale, nelle quali il contributo umano si riduce e l'*output* algoritmico assume maggiore rilevanza (Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024). Questa tensione tra supporto e automazione è rilevante perché rappresenta uno dei problemi di fondo della tesi: capire se l'IA stia realmente sostituendo il management oppure se, in modo più plausibile, lo stia trasformando.

In questa prospettiva il tema assume una natura pienamente manageriale. Se una parte delle attività di analisi, previsione, classificazione o monitoraggio viene affidata a sistemi intelligenti, allora cambia inevitabilmente anche il contenuto del compito manageriale. Diversi studi mostrano che il manager è chiamato sempre meno a produrre direttamente tutta l'analisi e sempre più a interpretare, validare, supervisionare e contestualizzare l'*output* dei sistemi IA (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025). Questo passaggio merita di essere sottolineato con attenzione, perché spesso una lettura riduttiva del fenomeno rischia di ricondurlo alla sola sostituzione del lavoro manageriale. In realtà, ciò che emerge dalla letteratura è qualcosa di più articolato. Il manager non perde automaticamente importanza. Piuttosto, il suo ruolo tende a spostarsi e a mutare. Il suo valore non sta più solo nella capacità di raccogliere informazioni ed elaborarle direttamente, ma sempre di più nella capacità di dare senso all'*output* tecnologico, inserirlo in un contesto organizzativo più ampio, valutarne limiti e opportunità e mantenere il controllo dell'intero processo decisionale.

Da questo punto di vista, il rapporto tra IA e management mette in discussione il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo (POC). In una formulazione più classica, questo modello si basa sull'idea che il management raccolga informazioni, definisca obiettivi, coordini risorse, controlli l'esecuzione e valuti i risultati. L'utilizzo dell'IA non cancella direttamente questa struttura, ma la modifica in modo significativo. Da una parte, il management può fare affidamento su strumenti molto più avanzati per

osservare fenomeni complessi, anticipare criticità e costruire decisioni più informate. Dall'altra, però, si trova a dover affrontare problemi nuovi: l'opacità dei sistemi, la qualità dei dati utilizzati, la presenza di possibili *bias*, la difficoltà di capire fino in fondo il funzionamento del modello e il rischio di affidarsi troppo agli *output* algoritmici. In questo senso, l'IA non incide solo sull'efficienza dei processi, ma tocca direttamente anche il modo in cui la decisione viene pensata, controllata e resa legittima all'interno dell'organizzazione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

In questo quadro, i temi di *accountability*, trasparenza e controllo assumono un ruolo centrale. La letteratura del corpus mostra in modo piuttosto netto che l'introduzione dell'IA non riduce il bisogno di controllo ma, al contrario, tende ad aumentarlo e a renderlo più complesso e, in molti casi, anche più urgente. Quando una decisione è supportata da un sistema intelligente, diventa necessario chiarire chi sia responsabile della scelta finale, su quali basi sia stata presa, quali dati siano stati forniti al sistema e in che modo l'intero processo possa essere ricostruito e verificato (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Si tratta di un aspetto centrale della trasformazione analizzata; per questo motivo, nella presente ricerca *accountability*, trasparenza e controllo non sono trattati come temi secondari o accessori, ma come dimensioni centrali del rapporto tra IA e management.

È importante sottolineare che, in questo lavoro, il termine *accountability* viene inteso come possibilità di attribuire e giustificare la responsabilità della decisione. Non si tratta quindi solo di "responsabilità" in senso generico, ma di responsabilità che possa essere spiegata, motivata e ricostruita. La trasparenza riguarda la comprensibilità del sistema, dei criteri utilizzati e degli *output* prodotti. Il controllo, invece, riguarda i meccanismi di supervisione, *auditing*, monitoraggio e verifica necessari per governare il rapporto tra decisore umano e supporto algoritmico. Queste tre dimensioni si tengono insieme e diventano particolarmente rilevanti perché la decisione organizzativa non è mai un fatto esclusivamente tecnico. Una decisione, per essere sostenibile all'interno di

un'organizzazione, non deve essere solo efficace, ma deve anche essere comprensibile, difendibile e legittimabile sul piano organizzativo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

A questo riguardo, alcuni articoli mostrano, per esempio, che una maggiore trasparenza dell'IA può favorire l'accettazione da parte dei decisori, proprio perché rende più chiaro il funzionamento del sistema e più interpretabile il suo *output* (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025). Altri articoli, però, mostrano che il rapporto tra IA e decisione dipende anche da fattori cognitivi e organizzativi meno immediatamente osservabili, come la fiducia nella fonte, la *performance* percepita, la *selective attention* o la difficoltà di riconoscere il reale valore dell'*output* algoritmico anche quando questo è efficace (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025). Ciò evidenzia che il problema non riguarda solo la tecnologia, ma anche il modo in cui viene utilizzata, compresa e gestita nelle pratiche organizzative. In altre parole, l'IA non produce automaticamente decisioni migliori solo perché è avanzata sul piano tecnico. La sua efficacia dipende anche da condizioni organizzative, interpretative e relazionali.

Anche sul piano scientifico, la letteratura disponibile è ampia, ma resta ancora distribuita tra contesti, approcci e prospettive teoriche differenti. Alcuni studi si soffermano soprattutto sull'adozione e sull'accettazione dell'IA, altri sui temi della *governance*, altri ancora sulla trasformazione dei ruoli, sul controllo, sulla strategia o sulla sostenibilità. Questa varietà rappresenta senza dubbio un punto di forza, perché mostra che il fenomeno viene osservato da angolazioni diverse. Allo stesso tempo, però, rende più difficile ricomporre il quadro in modo pienamente unitario. In altre parole, sappiamo che l'IA è sempre più presente nelle organizzazioni, sappiamo che incide sui processi decisionali e sappiamo che solleva questioni rilevanti sul piano della responsabilità, della trasparenza e del controllo. Quello che appare meno chiaro, almeno guardando la letteratura nel suo complesso, è in che modo tutti questi aspetti si colleghino tra loro e contribuiscano, nel loro insieme, a ridefinire il management (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

È da qui che prendono forma le domande di ricerca. Il contesto entro cui nasce il presente lavoro può essere sintetizzato nei seguenti termini: l'IA è

sempre più presente nelle organizzazioni; il suo utilizzo nei processi decisionali è crescente; la sua diffusione modifica strumenti, compiti, responsabilità e forme di controllo. In questo quadro, il management non viene eliminato, ma tende a essere ridefinito. È su questo sfondo che si collocano le domande di ricerca (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

2.2 Domande di ricerca

Alla luce del quadro ricostruito, la presente tesi si propone di analizzare in quale modo l'intelligenza artificiale stia modificando i processi decisionali manageriali e, più in profondità, il ruolo stesso del management nelle organizzazioni. La formulazione delle domande di ricerca non deriva da un interesse generico per l'IA, ma da un problema di ricerca specifico: capire se e in che misura l'uso dell'IA nei processi decisionali stia producendo una trasformazione concreta delle attività manageriali, delle responsabilità e dei meccanismi di controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

La domanda primaria della tesi è la seguente:

In che modo l'adozione dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* ridefinisce compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management, trasformando il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo?

La formulazione della domanda risponde a tre esigenze: in primo luogo, perché tiene insieme la distinzione tra *decision support* e *decision automation*, che nel corpus appare decisiva per capire come l'IA entri concretamente nei processi decisionali. In secondo luogo, perché non si limita a chiedersi se l'IA migliori la qualità delle decisioni, ma mette al centro tre elementi fondamentali dal punto di vista manageriale: compiti, responsabilità e meccanismi di controllo. In terzo luogo, perché richiama esplicitamente il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo, che rappresenta il riferimento rispetto al quale osservare la portata del cambiamento. In altre parole, la domanda primaria è ampia ma coerente, perché tiene insieme tecnologia,

decisione e management in un unico quadro di analisi (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Per rendere operativa una domanda così ampia, è stata accompagnata da tre domande secondarie. Questa scelta risponde a una precisa esigenza analitica: un problema ampio può essere affrontato in modo rigoroso solo se viene diviso e articolato in dimensioni più specifiche. Le domande secondarie (*sub-research questions, sub-RQ*) non sono quindi delle aggiunte marginali, ma rappresentano il modo con cui la domanda principale viene resa più specifica, più leggibile e più trattabile sul piano analitico (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La seconda domanda è quindi la seguente:

In quali decisioni e in quali condizioni l'IA sostituisce attività decisionali e in quali, invece, le complementa (*augmenting*)?

Questa domanda serve a chiarire meglio uno dei nodi più ricorrenti nella letteratura, cioè il rapporto tra sostituzione e affiancamento. Il termine *augmenting* viene utilizzato per indicare una situazione in cui l'IA non sostituisce il decisore umano, ma lo sostiene, rafforzandone le capacità analitiche, previsive e interpretative. In questa logica, la tecnologia amplia la base informativa, accelera l'elaborazione dei dati, propone scenari o segnala anomalie, ma lascia comunque al management la responsabilità della valutazione finale e della contestualizzazione della decisione. La domanda è importante perché evita una semplificazione che nel dibattito sull'IA ricorre spesso. Il problema, infatti, non è soltanto capire se l'IA sostituisca o meno il manager. Il problema è capire in quali situazioni, su quali tipi di decisione e a quali condizioni l'IA si avvicini maggiormente a una funzione sostitutiva oppure a una funzione di supporto e potenziamento (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

La terza domanda è:

Quali meccanismi di *accountability*, trasparenza e controllo (*ex ante, in itinere, ex post*) diventano necessari quando le decisioni sono algoritmiche o *AI-assisted*?

Questa domanda nasce dalla consapevolezza che l'introduzione dell'IA nei processi decisionali complica il tema della responsabilità e della

governabilità della decisione. Quando una decisione è supportata da un sistema algoritmico, diventa necessario chiarire chi ne risponda, come il processo possa essere ricostruito e quali strumenti siano necessari per verificarne correttezza, coerenza e affidabilità. In questo quadro, l'*accountability* riguarda la possibilità di attribuire in modo chiaro la responsabilità della decisione; la trasparenza riguarda la comprensibilità del sistema, dei dati e degli *output*; il controllo, invece, riguarda l'insieme dei meccanismi di supervisione, monitoraggio, *audit* e verifica che accompagnano l'utilizzo dell'IA. La distinzione tra *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* è stata introdotta proprio per leggere in modo più preciso e ordinato queste diverse forme di controllo. *Ex ante* significa prima dell'utilizzo del sistema, quindi nella fase di progettazione, impostazione e valutazione. *In itinere* riguarda ciò che avviene durante l'impiego del sistema, quindi il monitoraggio e la supervisione nel corso del processo. *Ex post* riguarda invece la fase successiva alla decisione, cioè la verifica degli effetti, la ricostruzione del processo e l'eventuale *audit*. Questa seconda domanda secondaria, quindi, non si limita a chiedere se l'IA ponga problemi di controllo, ma cerca di capire quali controlli diventano necessari, in quali momenti e con quale funzione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Infine, l'ultima domanda di ricerca è:

Quali nuove funzioni emergono per i manager (orchestrazione, *sensemaking*, *governance-by-design*, *AI literacy*) e quali attività si riducono o si spostano?

Questa domanda riguarda il cambiamento del ruolo manageriale. Se l'IA assume una parte crescente delle attività di analisi, classificazione, previsione e monitoraggio, allora cambia inevitabilmente anche il contenuto del lavoro del management. La letteratura suggerisce che questo cambiamento non debba essere visto solo come una perdita di compiti o riduzione del ruolo, ma anche come nascita di nuove funzioni e nuove responsabilità. Diventano sempre più importanti, per esempio, la capacità di interpretare gli *output* dell'IA, di coordinare sistemi uomo-macchina, di progettare meccanismi adeguati di *governance*, di sviluppare una sufficiente conoscenza tecnologica e di mantenere una visione complessiva del processo decisionale. Allo stesso tempo, alcune

attività più tradizionali o routinarie tendono a ridursi o a spostarsi, soprattutto quelle più standardizzabili o basate su elaborazioni ripetitive. Questa terza domanda secondaria serve quindi a capire in che modo l'IA stia modificando il *management* sul piano concreto, cioè rispetto ai compiti svolti, alle funzioni esercitate e alla configurazione dei ruoli (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Nel loro insieme, queste tre domande articolano la domanda primaria in tre nuclei principali: il rapporto tra IA e decisione, il governo della decisione supportata dall'IA e la trasformazione del ruolo manageriale. Questa articolazione permette di affrontare il problema in modo più ordinato, specifico e coerente. Non si tratta solo di suddividere la ricerca in tre parti, ma di costruire un filo logico capace di tenere insieme i principali nodi emersi dalla letteratura. In questo senso, le domande di ricerca rappresentano anche la struttura analitica dell'intero lavoro (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

2.3 Metodologia

Per rispondere alle domande di ricerca formulate, la metodologia scelta è stata la *Systematic Literature Review* (SLR) (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025). La scelta di questa metodologia è legata alla natura del tema oggetto di studio. Il rapporto tra intelligenza artificiale, processi decisionali manageriali, *accountability*, controllo e trasformazione del ruolo del management è infatti un ambito di ricerca molto ampio e ancora parzialmente frammentato. In una situazione di questo tipo, una revisione sistematica rappresenta una scelta particolarmente adatta, perché consente di raccogliere, ordinare e sintetizzare i contributi esistenti in modo trasparente e metodologicamente rigoroso (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025). Alcuni articoli, infatti, come quello di Rosário e Raimundo (2025), utilizzano una *systematic literature review* per analizzare l'integrazione tra IA e *Internet of Things* (IoT) nel marketing. Machucho e Ortiz (2025) ricorrono a una revisione sistematica per ricostruire l'effetto dell'IA sull'innovazione d'impresa. Kumar et al. (2025), invece, adottano una revisione strutturata per esaminare il rapporto tra finanza, *circular economy* e sostenibilità.

In tutti e tre i casi, la revisione sistematica viene scelta perché il campo di indagine è ampio, frammentato e non ancora del tutto consolidato. Lo stesso vale anche per il tema affrontato nella presente tesi.

La SLR permette di (i) costruire una base di conoscenza ordinata su un tema in cui la letteratura risulta distribuita tra discipline, lessici e contesti applicativi differenti, (ii) individuare convergenze, divergenze, punti di contatto e aree di frammentazione all'interno del corpus, (iii) classificare in maniera strutturata gli articoli. Questi passaggi sono utili per procedere sia con un'analisi descrittiva sia con un'analisi tematica. Infine, questo approccio risulta adatto a trasformare un insieme eterogeneo di studi in una base coerente con gli obiettivi di questa tesi. La revisione sistematica non si limita alla raccolta degli articoli, ma consente di costruire un percorso di analisi ordinato e metodologicamente fondato.

La SLR è stata sviluppata seguendo un processo articolato in tre fasi principali: pianificazione della *review* (revisione), conduzione della *review* (revisione) e analisi e sintesi delle informazioni.

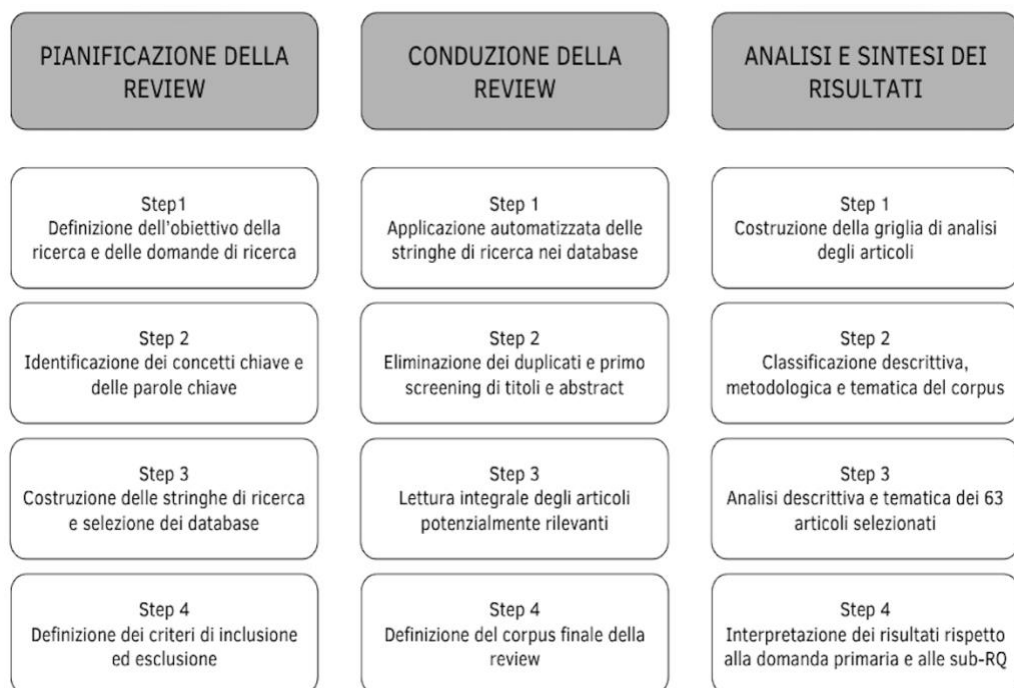


Fig. 1. Fasi della SLR.

Fonte: Elaborazione dell'autore (adattato da Sanguineti et al., 2023).

Tale articolazione metodologica consente di esplicitare il percorso seguito in ciascuna fase della ricerca, garantendo trasparenza, rigore e replicabilità del processo di revisione. Nei paragrafi successivi vengono descritte nel dettaglio le attività svolte in ciascuna fase (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

2.3.1 Pianificazione della *review*

La fase di pianificazione ha rappresentato il punto di partenza dell'intero lavoro. In questa fase sono stati definiti l'obiettivo della ricerca, le domande di ricerca, i concetti chiave da esplorare, le parole chiave da utilizzare, i database di riferimento e i criteri iniziali di inclusione ed esclusione. Questo passaggio è particolarmente importante, perché da queste scelte dipendono la coerenza e la correttezza dell'intera SLR. Se la pianificazione è debole o confusa, anche il corpus finale rischia di essere poco coerente con il problema di ricerca (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

Il primo passaggio ha riguardato la definizione dell'obiettivo generale della tesi, cioè capire in che modo l'IA, come *decision support* e in parte come *decision automation*, stia ridefinendo compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management. Chiarire correttamente questo obiettivo era fondamentale, perché ha permesso di delimitare sin dall'inizio il focus della *review*. In altre parole, bisognava evitare che la ricerca si allargasse troppo verso studi tecnici o generici sull'IA, perdendo il focus e il legame con il *decision-making* e con il management (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Una volta definito l'obiettivo, sono state formulate la domanda primaria e le tre domande secondarie, che hanno poi guidato tutte le scelte successive. La formulazione delle *research questions* ha avuto quindi una funzione centrale. Non è stato solo un passaggio introduttivo, ma il vero criterio ordinatore dell'intero processo. È a partire da queste domande che sono stati selezionati i concetti chiave, costruite le stringhe di ricerca e definiti i criteri di inclusione ed esclusione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Successivamente sono stati individuati i concetti chiave attorno ai quali costruire la ricerca bibliografica. I concetti ritenuti centrali sono stati tre: *artificial intelligence*, *decision-making* e *control / governance / managerial role*. Questa scelta deriva direttamente dalla struttura del problema di ricerca. Da un lato era necessario delimitare il fenomeno tecnologico, cioè l'IA. Dall'altro era importante restringere il focus ai processi decisionali e alle loro implicazioni manageriali e organizzative, evitando di includere studi puramente tecnici o privi di un vero collegamento con il ruolo del management. La scelta di questi tre nuclei è stata funzionale a mantenere il corpus coerente con la domanda di ricerca (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

A partire da questi concetti, è stata costruita la stringa di ricerca mediante l'uso di operatori booleani. Le espressioni utilizzate sono state: (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025)

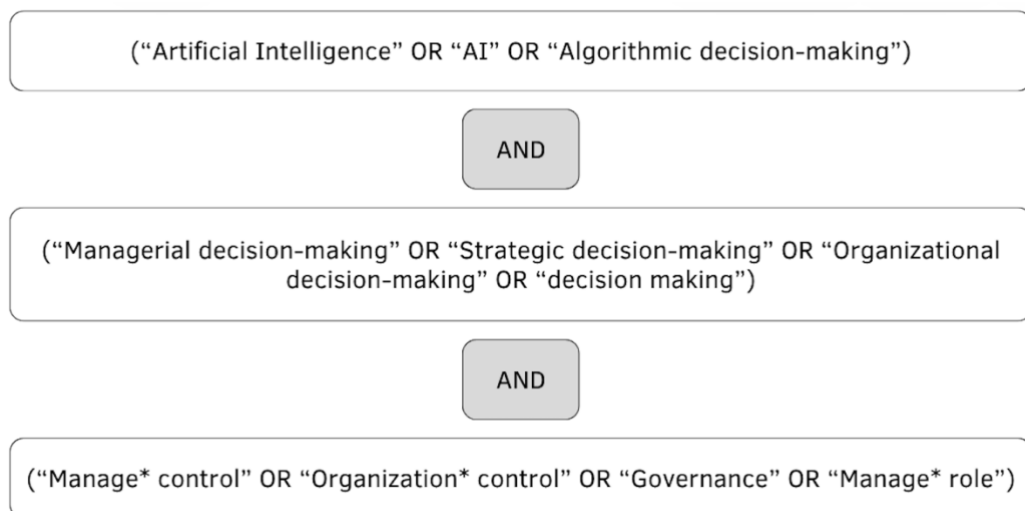


Fig. 2. Stringhe di ricerca.
Fonte: Elaborazione dell'autore.

La stringa di ricerca è stata costruita in modo da bilanciare ampiezza e precisione, così da intercettare i contributi pertinenti senza generare un insieme eccessivamente ampio di risultati non coerenti con il focus della ricerca. L'uso di termini come "*Algorithmic decision-making*", "*Governance*" e "*Managerial role*" è stato inserito proprio per trovare lavori coerenti con la *research question* anche quando non utilizzavano esattamente la formula "*managerial decision-making*". Il troncamento in "*Manage**" e "*Organization**" risponde alla stessa

logica: ampliare la ricerca senza perderne il focus (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Per quanto riguarda le fonti, sono stati selezionati tre database online: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*. I primi due sono stati utilizzati come fonti principali perché consentono una ricerca più strutturata. Il terzo è stato utilizzato in funzione complementare, soprattutto per rafforzare il controllo sui risultati e ridurre il rischio di trascurare contributi potenzialmente utili. La scelta di utilizzare più di un database deriva proprio dalla natura interdisciplinare del tema. Limitarsi a una sola fonte avrebbe probabilmente ridotto troppo la copertura del corpus e rischiato di trascurare studi potenzialmente rilevanti (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Sul piano dei criteri di inclusione ed esclusione, è stato deciso di includere soltanto contributi in lingua inglese, perché la letteratura internazionale sul tema è prevalentemente pubblicata in questa lingua. È stato inoltre definito un intervallo temporale compreso tra 2019 e 2026, così da concentrare l'analisi sulla fase più recente della letteratura, quella che appare maggiormente coerente con l'attuale diffusione dell'IA nei processi organizzativi. Questa scelta non implica che l'intelligenza artificiale sia un fenomeno recente in senso assoluto: il termine "*artificial intelligence*" viene infatti ricondotto al *Dartmouth Summer Research Project* del 1956, considerato uno dei momenti fondativi del campo (McCarthy et al., 1955). Inoltre, già negli anni Settanta il tema era oggetto di un dibattito strutturato, come mostra il *Lighthill Report* del 1973, che contribuì anche alla successiva riflessione sui limiti e sulle difficoltà della ricerca in IA (Lighthill, 1973). Tuttavia, il periodo 2019-2026 è stato scelto perché consente di osservare la fase più vicina all'attuale diffusione dell'IA nelle organizzazioni e nei processi decisionali manageriali.

Non sono invece state imposte restrizioni preventive troppo rigide rispetto all'area disciplinare, proprio perché il tema si colloca in uno spazio di confine tra management, organizzazione, *decision-making*, *governance*, innovazione e altri ambiti connessi (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Infine, sono stati considerati pertinenti gli articoli che analizzano l'IA nel contesto di imprese o organizzazioni e che presentano un focus su *decision-making*, ruolo manageriale, *governance*, controllo organizzativo o trasformazione organizzativa. Sono stati invece esclusi gli studi puramente tecnici o informatici, i contributi privi di implicazioni manageriali, i *working papers* non *peer-reviewed*, gli editoriali, i commenti e i testi che trattano l'IA soltanto come strumento IT senza un reale collegamento con i processi organizzativi. Anche qui la scelta è stata guidata dalla necessità di costruire un corpus il più possibile coerente con il focus della tesi (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

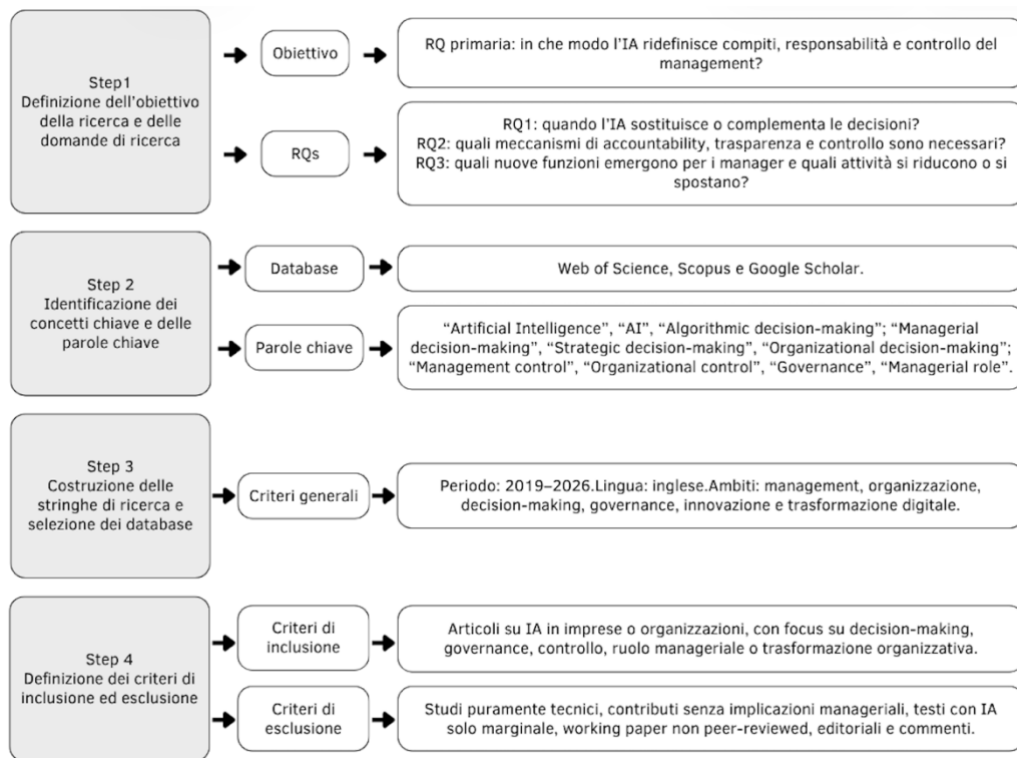


Fig. 3. Pianificazione della *review*.

Fonte: Elaborazione dell'autore (adattato da Sanguineti et al., 2023).

2.3.2 Conduzione della *review*

La seconda fase della *review* ha riguardato il passaggio dalla strategia di ricerca all'identificazione e alla costruzione concreta del corpus finale. Questa fase si è articolata in una parte automatizzata e in una parte manuale. La distinzione tra i due momenti è importante perché mostra che la *review* è stata costruita attraverso

un processo graduale di selezione, controllo e verifica (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Inizialmente la stringa di ricerca è stata applicata ai tre database selezionati, cioè *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*. Questo passaggio ha permesso di raccogliere un insieme iniziale molto ampio di risultati, contenente tutti i documenti che presentavano combinazioni e riferimenti riconducibili ai concetti di IA, *decision-making*, *governance*, controllo e ruolo manageriale. In questa fase, l'obiettivo non era ancora costruire il campione definitivo, ma creare un bacino iniziale sufficientemente ampio da cui partire. L'applicazione automatica delle stringhe ha restituito 2150 risultati (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Una volta raccolta la prima base di risultati, si è proceduto all'eliminazione dei duplicati. Questo passaggio è stato necessario perché uno stesso articolo poteva comparire in più database oppure in versioni leggermente differenti. L'eliminazione dei duplicati ha permesso di ridurre gli articoli a 1160 e ha consentito di lavorare su un insieme più pulito di documenti effettivamente distinti. Anche questo passaggio ha un rilievo metodologico perché evita di alterare il processo di selezione e di ampliare artificialmente la base iniziale (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Successivamente si è passati allo *screening* di titoli e *abstract*. Questa fase è stata particolarmente importante, perché ha permesso di verificare la pertinenza effettiva dei contributi rispetto alle domande di ricerca. Una parte significativa dei risultati iniziali, pur contenendo parole chiave simili a quelle della stringa, non risultava realmente utile per la tesi. In alcuni casi si trattava di studi troppo tecnici; in altri di articoli che menzionavano l'IA solo marginalmente; in altri ancora di contributi privi di un reale collegamento con *decision-making*, *governance* e ruolo manageriale. La lettura degli *abstract* ha quindi rappresentato il filtro principale del corpus, riducendo gli articoli a 173 (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Gli articoli ritenuti non pertinenti sono stati esclusi. Sono stati invece mantenuti provvisoriamente quelli ancora non identificabili con certezza, per essere verificati nella fase successiva attraverso la lettura integrale. Questa scelta

è stata fatta per evitare esclusioni troppo affrettate e per mantenere prudenza nella selezione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

È stata messa in atto anche una *snowball procedure*, cioè la ricerca di ulteriori articoli a partire dalle bibliografie dei lavori già selezionati. Questa procedura è stata utilizzata in modo complementare, dopo la lettura degli *abstract*, come supporto ai database per consolidare il corpus e ridurre il rischio di tralasciare contributi coerenti con il focus della tesi, aumentando a 180 gli articoli (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

Dopo lo *screening* di titoli e *abstract*, l'analisi è proseguita con la lettura integrale dei contributi ritenuti più rilevanti. Questa fase è stata fondamentale per verificare in modo definitivo la coerenza tra il contenuto degli articoli e gli obiettivi della ricerca. Solo dopo questa lettura è stato possibile definire con sicurezza il corpus finale, composto da 63 articoli. La selezione finale è quindi il risultato di un processo graduale di filtraggio, verifica e confronto, orientato a privilegiare la pertinenza e la qualità del materiale (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

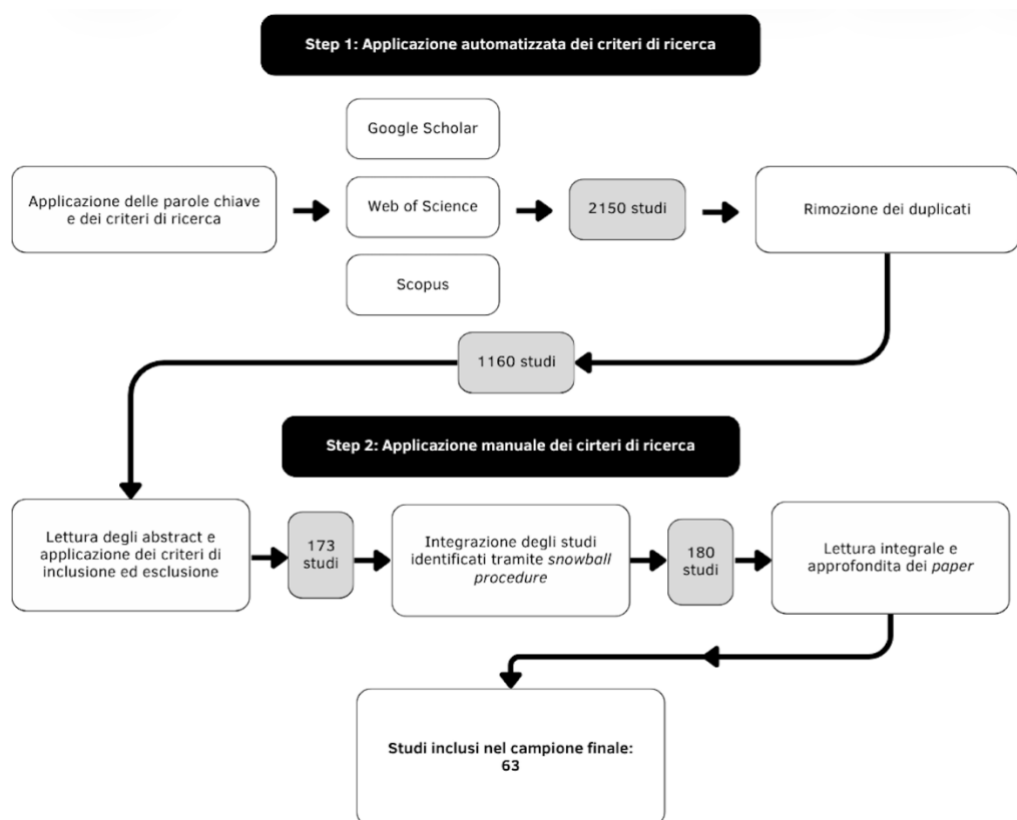


Fig. 4. Processo di selezione degli articoli.

Fonte: Elaborazione dell'autore (adattato da Sanguineti et al., 2023).

2.3.3 Analisi e sintesi delle informazioni

Una volta definito il corpus finale, si è passati alla fase di analisi e sintesi delle informazioni. Per organizzare in modo ordinato e sistematico il corpus dei 63 articoli, è stata costruita una griglia di analisi in Microsoft Excel (per dettagli vedere Appendice), che ha rappresentato la base operativa dell'intera SLR. Questo passaggio costituisce uno dei punti di forza metodologici della ricerca, perché ha consentito di trasformare il corpus in un insieme di dati leggibili, comparabili e analizzabili (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

La scelta di utilizzare una griglia è nata da un'esigenza concreta: evitare che la SLR si trasformasse in una semplice sequenza di riassunti dei singoli articoli. L'obiettivo era costruire uno strumento che permettesse di confrontare i *paper* tra loro, classificarli in modo coerente e preparare sia l'analisi descrittiva sia l'analisi tematica (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Per ciascun articolo sono state innanzitutto raccolte le informazioni generali: titolo, rivista o fonte, tipologia di pubblicazione, anno, autore o autori e numero di autori. Questi dati sono stati utili per ricostruire il profilo complessivo del corpus e per alimentare la successiva analisi descrittiva (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Una seconda sezione della griglia è stata dedicata ai contenuti del *paper*. Per ogni articolo sono stati inseriti:

- l'*abstract* tradotto in italiano
- una sintesi di 3–5 righe per cogliere il contenuto essenziale dell'articolo
- i principali risultati emersi, al fine di poter mantenere una visione sintetica del contributo dell'articolo
- il contributo utile per la tesi
- un eventuale gap o limite rilevante

Fig. 5. Sezione contenutistica.
Fonte: Elaborazione dell'autore.

Questa parte è stata fondamentale per non perdere il contenuto sostanziale dei lavori durante il processo di classificazione e per monitorare il contributo effettivo di ciascun articolo alla ricerca (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

La terza sezione ha riguardato le caratteristiche metodologiche dei contributi, con colonne relative ad approccio, metodo della ricerca, tecnica/*design* della ricerca, settore di riferimento e paese/contesto geografico di riferimento. Queste variabili sono state introdotte per rendere possibile una lettura più ordinata della letteratura e per comprendere come il campo fosse distribuito in termini di metodi, contesti e settori. Sebbene possa apparire secondaria, questa sezione ha evidenziato dettagli molto utili alla classificazione e alla distinzione dei risultati finali (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Una sezione centrale della griglia è stata quella dedicata alla classificazione tematica e interpretativa degli articoli. Se le prime colonne servivano soprattutto a ordinare le informazioni generali e metodologiche del corpus, questa parte della griglia aveva una funzione diversa. Infatti, serviva a trasformare il corpus da insieme di articoli selezionati e codificati in un materiale realmente analizzabile, confrontabile e utile per rispondere alle domande di ricerca (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Una revisione sistematica non si limita alla raccolta degli articoli né alla loro sintesi descrittiva, ma richiede una classificazione coerente con il problema di ricerca. Nel caso della presente tesi, i contributi sono stati quindi organizzati in relazione ai principali nuclei analitici del lavoro: rapporto tra IA e decisione, affiancamento o sostituzione, *accountability*, meccanismi di controllo, trasformazione del ruolo manageriale e impatto sul modello di pianificazione, organizzazione e controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Per questo motivo, la griglia è stata strutturata in modo da includere colonne con funzione sia descrittiva sia interpretativa. Ognuna di esse ha contribuito a leggere i *paper* in modo più preciso, a metterli in relazione tra loro e a costruire una base solida per l'analisi descrittiva e per la successiva analisi

tematica. Di seguito se ne illustrano significato e funzione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La colonna “macro-tema” è stata inserita per attribuire a ciascun articolo un’area tematica prevalente. Questa scelta nasce da un’esigenza di fondo: il corpus dei 63 articoli, pur ruotando attorno a un’unica domanda generale, si presentava comunque molto eterogeneo. Alcuni lavori si concentravano soprattutto sul rapporto tra IA e sostituzione del decisore; altri insistevano sui temi di *governance*, *accountability* e controllo; altri ancora mettevano al centro il cambiamento del ruolo manageriale oppure il contesto più ampio della trasformazione organizzativa, della strategia e della *performance*. Senza questo tipo di classificazione tematica, il rischio sarebbe stato quello di avere un insieme di contributi coerente, ma difficile da organizzare (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

La colonna “macro-tema” è servita quindi a individuare il nucleo prevalente di ogni *paper*. In questo modo è stato possibile comprendere a quale area del problema di ricerca ogni contributo facesse riferimento. Inoltre, questa classificazione è stata fondamentale per costruire i *cluster* tematici della tesi e per preparare il passaggio dall’analisi descrittiva all’analisi tematica. In pratica, ha permesso di superare una logica strettamente articolo per articolo e di iniziare a ragionare per grandi nuclei di contenuto (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024). In particolare, la classificazione per *cluster* è stata introdotta per organizzare il corpus in quattro macroaree ricorrenti emerse dalla lettura:

- Cluster A – Affiancamento vs sostituzione decisionale

- Cluster B – Accountability, governance e controllo

- Cluster C – Evoluzione del ruolo manageriale

- Cluster D – Contesto strategico, performance e trasformazione organizzativa

Fig. 6. *Cluster* tematici.
Fonte: Elaborazione dell’autore.

La colonna “concetto chiave” ha avuto una funzione diversa dalla precedente. Se il macro-tema individuava l’area in cui collocare l’articolo, il concetto chiave serviva invece a sintetizzare, in modo più preciso e puntuale, l’idea centrale su cui quel *paper* risultava particolarmente utile (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Questa distinzione è rilevante, perché articoli riconducibili allo stesso macro-tema potevano comunque sviluppare concetti chiave differenti. Per esempio, più contributi potevano rientrare nell’area “*accountability, governance* e controllo”, ma concentrarsi su aspetti diversi, come trasparenza, *audit, bias* o rapporto tra *explainability* e fiducia. La colonna “concetto chiave” ha quindi permesso di evitare una classificazione troppo ampia dei contributi. Ha consentito di mettere a fuoco il contributo specifico di ciascun *paper* e di costruire successivamente sottogruppi più precisi all’interno degli stessi *cluster* (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

La colonna “teoria” è stata inserita per rendere esplicito il fondamento teorico dei contributi e per evitare che la SLR si limitasse a una classificazione solo descrittiva (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025).

Nel corpus, infatti, i *paper* non sono tutti costruiti allo stesso modo. Alcuni si basano su cornici teoriche abbastanza esplicite, come *stakeholder theory, resource dependence theory, dynamic capabilities, socio-technical systems perspective, bounded rationality, algorithm aversion* o *responsible AI*. Altri, invece, sono meno teoricamente ancorati o utilizzano teorie in modo più implicito. L’inserimento di questa colonna ha permesso di capire se la letteratura fosse più compatta o più dispersa, quali prospettive venissero utilizzate con maggiore frequenza e in che modo il tema dell’IA nei processi decisionali manageriali venisse concettualizzato (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questa colonna è stata utile anche per un altro motivo: ha consentito di leggere gli articoli non solo in termini di contenuto, ma anche in termini di impostazione concettuale, permettendo così di distinguere non solo i risultati, ma anche le lenti interpretative attraverso cui quei risultati vengono letti (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La colonna “utilità rispetto alle domande secondarie” è stata introdotta per collegare ogni articolo a una o più *sub-RQ* della tesi. Questa scelta si è rivelata utile perché ha permesso di mantenere costantemente sotto controllo il rapporto tra il singolo contributo e la struttura complessiva della ricerca (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Operativamente, questa colonna consentiva di rispondere a una domanda semplice ma decisiva: per quale parte della tesi risulta davvero utile questo articolo? In alcuni casi un articolo contribuiva a più di una domanda secondaria, e questa colonna permetteva di registrarlo (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La sua funzione, quindi, è stata duplice: da una parte ha aiutato la classificazione, dall'altra ha consentito di mantenere sempre il corpus agganciato alla logica della tesi, evitando di accumulare informazioni poco utili rispetto alle domande di ricerca (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La colonna “classifica personale” è stata utilizzata come indicatore operativo di rilevanza interna al corpus. Non aveva la funzione di attribuire un giudizio arbitrario agli articoli, ma di segnalarne il peso relativo all'interno del corpus in relazione alla ricerca (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

In un corpus di 63 articoli, infatti, non tutti i contributi presentano la stessa rilevanza. Alcuni sono centrali, perché rispondono in modo diretto e forte alla domanda di ricerca. Altri sono utili come supporto, come approfondimento o come ampliamento del contesto. La classifica personale ha permesso di distinguere i contributi più centrali per la ricerca da quelli con un ruolo più marginale o di supporto (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Questa colonna è risultata utile soprattutto per due ragioni. In primo luogo, ha aiutato a orientare la fase di scrittura, distinguendo gli articoli più centrali da quelli da usare in modo più complementare. In secondo luogo, ha evitato di considerare tutti i contributi come se avessero lo stesso peso.

In una SLR ben costruita, infatti, non conta solo il numero degli articoli, ma anche la capacità di riconoscere quali siano davvero i contributi più rilevanti (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

La colonna “utilità per la domanda primaria” è molto simile, per impostazione, a quella relativa alle domande secondarie, ma ha una funzione diversa. Se la colonna precedente serviva a collegare l’articolo a una parte specifica della tesi, questa serve invece a capire quanto l’articolo sia direttamente affine e rilevante per il cuore della ricerca (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La domanda primaria della tesi è ampia e raccoglie più dimensioni: l’IA come supporto o automazione, la ridefinizione di compiti e responsabilità, la trasformazione dei meccanismi di controllo e la pressione sul modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo. Non tutti gli studi del corpus trattano queste dimensioni con la stessa intensità. Alcuni risultano particolarmente centrali perché toccano in modo diretto più aspetti della domanda primaria. Altri, pur essendo coerenti, risultano più laterali o servono più che altro a sostenere una parte specifica del ragionamento (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Questa colonna ha consentito di stabilire il grado di connessione di ciascun articolo con il fulcro della tesi. In questo modo è stato più semplice capire quali lavori costituissero l’ossatura principale della SLR e quali, invece, avessero una funzione più complementare (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

La colonna “ruolo dell’IA” è stata inserita per classificare come l’intelligenza artificiale venisse trattata nel singolo articolo. Questa è stata una colonna rilevante, perché uno degli aspetti principali della tesi riguarda proprio il modo in cui l’IA entra nei processi decisionali: come supporto, come automazione, oppure in forme intermedie (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

In pratica, questa colonna serviva a rispondere a una domanda molto precisa: in questo articolo, quale funzione svolge l’IA? È descritta come strumento di *decision support*? Come sistema di *decision automation*? Come tecnologia ibrida? Come leva di potenziamento? Questa classificazione è stata importante perché ha permesso di osservare se il corpus si orientasse maggiormente verso una tendenza di sostituzione oppure di affiancamento (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025).

Questa colonna è stata anche utile in relazione alla prima *sub-RQ*, per affrontare il tema della tensione tra supporto e automazione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

La colonna “tipo di impatto sul management” aveva una funzione più direttamente interpretativa. Non si limitava a dire che ruolo avesse l’IA, ma serviva a chiarire che tipo di effetto quell’uso dell’IA producesse sul management (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Per esempio, un articolo poteva descrivere un impatto in termini di affiancamento, complementarità, trasformazione del ruolo, riduzione di alcune attività, ridefinizione delle responsabilità oppure, in casi più marcati, sostituzione parziale. Questa colonna ha aiutato a non fermarsi alla sola presenza dell’IA, ma a ragionare subito sul suo effetto manageriale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022). È stata utile soprattutto perché la tesi vuole capire che cosa cambia nel management quando l’IA entra nei processi. Questa colonna rappresentava quindi una sorta di ponte tra la tecnologia e il ruolo manageriale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

La colonna “funzione manageriale coinvolta” serviva a specificare su quale dimensione del management facesse riferimento il singolo articolo. Anche questa era una distinzione importante, perché parlare di “management” rischia di essere troppo generico. Alcuni *paper* riguardavano il management strategico, altri il controllo, altri il *board*, altri ancora il marketing, la *supply chain*, la gestione del rischio o la *governance* (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Questa colonna ha contribuito a rendere più concreta l’analisi, perché ha permesso di vedere in quale area del lavoro manageriale l’IA producesse l’impatto descritto dal *paper* (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022). Inoltre, ha mostrato che il rapporto tra IA e management non assume un’unica forma e non si concentra in una sola area organizzativa ma attraversa funzioni diverse (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

La colonna “principali meccanismi di controllo richiamati” è stata costruita per raccogliere tutti i riferimenti, espliciti o impliciti, ai modi in cui l’uso dell’IA viene controllato, supervisionato, monitorato o verificato. Questa

colonna era particolarmente importante per la seconda *sub-RQ*, dedicata ad *accountability*, trasparenza e controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025). In pratica, serviva a individuare quali forme di controllo fossero richiamate dal singolo articolo: controlli *ex ante*, *in itinere*, *ex post*, *audit*, supervisione o monitoraggio (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

È stata utile perché ha mostrato che il controllo non è un elemento esterno o accessorio rispetto all'IA, ma una componente interna e decisiva del suo uso nei processi decisionali organizzativi (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

La colonna “nuove funzioni manageriali emergenti” è stata inserita per registrare le nuove attività, o quelle rafforzate, che il management assume quando entra in rapporto con sistemi di IA. Questa colonna aveva un ruolo centrale per la terza *sub-RQ*, dedicata proprio all'evoluzione del ruolo manageriale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Molti articoli del corpus non si limitano a dire che il management cambia, ma spiegano in che senso cambia. Emergono così funzioni come orchestrazione, *sensemaking*, supervisione, *governance-by-design*, interpretazione dell'*output*, coordinamento uomo-macchina e alfabetizzazione all'IA. Registrare sistematicamente queste funzioni è stato importante, perché ha permesso di trasformare un'intuizione generale, cioè che il ruolo manageriale cambi, in una serie di elementi più concreti e analizzabili (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022). Questa colonna, quindi, ha reso più forte e più precisa la lettura della trasformazione manageriale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Infine, la colonna “attività manageriali ridotte o spostate” serviva a completare la precedente. Se da una parte si vuole capire quali nuove funzioni emergono, dall'altra ci si deve necessariamente chiedere quali attività si riducono, si spostano o perdono centralità (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022). Questa colonna ha permesso di osservare un ulteriore aspetto. Alcuni articoli mostravano che il management delega o riduce attività di analisi diretta, classificazione, monitoraggio routinario o elaborazione ripetitiva, spostandosi verso compiti più interpretativi e di supervisione. Registrare questo aspetto è

stato importante perché ha reso più completa la lettura del cambiamento: il management non cambia soltanto perché assume nuove funzioni, ma anche perché alcune attività tradizionali si riducono o si spostano (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questa colonna, quindi, ha contribuito a ricostruire la trasformazione del ruolo non solo in termini aggiuntivi, ma anche in termini di redistribuzione del lavoro manageriale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Nel complesso, quest'ultima sezione della griglia è stata molto importante perché ha permesso di trasformare il corpus in una struttura realmente utile per la tesi, attraverso la quale è stato possibile costruire una base comparabile, coerente con le domande di ricerca e orientata all'analisi descrittiva e tematica. È questa parte della griglia che ha trasformato il corpus da semplice archivio in un vero e proprio strumento di analisi (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024) ed è su questa struttura che si fondano sia l'analisi descrittiva sia la successiva analisi tematica della SLR (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).



Fig. 7. Analisi e sintesi delle informazioni.

Fonte: Elaborazione dell'autore (adattato da Sanguineti et al., 2023).

3 – RISULTATI

Dopo aver definito il contesto della ricerca, formulato le domande di ricerca e chiarito il metodo seguito per costruire il corpus, è possibile passare ai risultati della SLR. Prima di analizzare i contenuti della letteratura, è utile osservare come si presenta il corpus nel suo insieme: distribuzione temporale, approcci, contesti, metodi e temi ricorrenti (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questo passaggio è fondamentale in una *systematic literature review*, perché il valore della revisione non sta solo nel raccogliere articoli, ma anche nel costruire una lettura ordinata. Se si passasse subito all'analisi tematica senza una fase descrittiva, si rischierebbe di perdere un elemento importante: la conoscenza del tipo di letteratura che si ha davanti. Una letteratura recente o consolidata, omogenea o eterogenea, empirica o teorica, limitata a pochi contesti o distribuita in molti settori, non è la stessa cosa. Tutte queste caratteristiche influenzano il modo in cui i risultati devono essere letti e interpretati (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

Per questo motivo, il presente capitolo comincia con un'analisi descrittiva del corpus, che ha la funzione di far emergere la struttura generale della letteratura selezionata. In questa fase verranno considerati l'andamento temporale delle pubblicazioni, la distribuzione per tipologia di contributi, la presenza di studi empirici, revisioni e lavori concettuali, la distribuzione dei metodi di ricerca, la varietà geografica e settoriale del corpus, le principali prospettive teoriche richiamate e la distribuzione dei contributi nei *cluster* costruiti durante la fase di analisi. Solo dopo questa ricognizione sarà possibile passare a una lettura più tematica e interpretativa.

3.1 Analisi descrittiva

L'analisi descrittiva del campione serve a capire come è strutturata la letteratura selezionata. In una revisione sistematica questo passaggio ha un ruolo importante, perché aiuta a costruire una prima fotografia del campo di ricerca e permette di chiarire se ci si trovi davanti a una letteratura già matura e

relativamente stabile oppure a un ambito ancora in evoluzione, nel quale convivono approcci diversi, metodi differenti e una certa dispersione.

Nel caso della presente ricerca, il quadro risultante appare chiaro, pur non essendo del tutto lineare. La letteratura è recente, in forte crescita, ampia sul piano applicativo, ma anche eterogenea, interdisciplinare e ancora parzialmente frammentata.

Un primo elemento sul quale è utile soffermarsi riguarda l'andamento temporale delle pubblicazioni. Il corpus finale è composto da 63 articoli distribuiti tra il 2019 e il 2026. Tale distribuzione non è però affatto omogenea e già da sola fornisce un'informazione importante sulla struttura del campo. I contributi più lontani nel tempo sono pochi: due articoli nel 2019, uno nel 2020, due nel 2021, due nel 2022 e tre nel 2023. A partire dal 2024, invece, la crescita diventa molto più evidente, con sei contributi nel 2024, quaranta nel 2025 e sette nel solo inizio 2026 (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

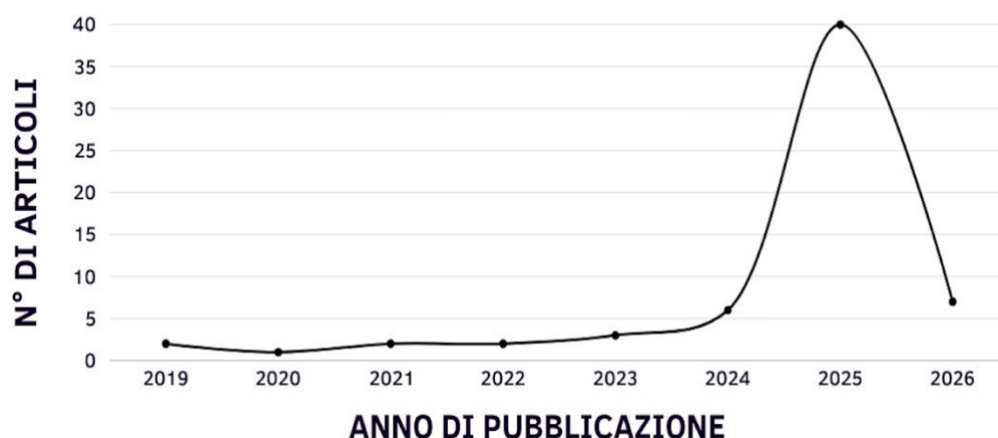


Fig. 8. Numero di articoli per ogni anno di pubblicazione.

Fonte: Elaborazione dell'autore

Questo dato merita qualche riflessione in più. Se la parte più consistente del corpus si concentra negli anni più recenti, significa che il rapporto tra IA, processi decisionali manageriali, controllo e trasformazione del ruolo del management è un argomento di ricerca che sta vivendo soprattutto ora la sua fase di maggiore sviluppo. Tale accelerazione può essere collegata anche alla crescente disponibilità pubblica di strumenti di *Generative AI*, resa particolarmente evidente a partire dalla fine del 2022 e dalla successiva

diffusione di modelli più avanzati nel 2023. Questi sviluppi hanno contribuito ad ampliare l'attenzione non solo tecnica, ma anche manageriale e organizzativa verso l'IA, rendendo più urgente interrogarsi sul suo impatto sui processi decisionali, sulle responsabilità e sui meccanismi di controllo. Non si tratta, quindi, di una discussione consolidata da molto tempo. Si tratta piuttosto di un campo che ha acquisito importanza in modo progressivo e che, negli ultimi anni, ha subito una accelerazione esponenziale (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Questo andamento appare coerente con la natura del fenomeno studiato. Le applicazioni dell'intelligenza artificiale nei contesti organizzativi, soprattutto quelle più direttamente legate al *decision-making*, alla *governance* e al controllo, sono diventate oggetto di discussione sistematica solo in tempi relativamente recenti. Per questo motivo è naturale che la letteratura più rilevante si concentri in una fase temporale vicina, nella quale le organizzazioni hanno iniziato a confrontarsi con maggiore intensità con l'IA non soltanto come tecnologia di supporto operativo, ma come elemento capace di incidere sui processi decisionali e sui ruoli manageriali.

Da questo punto di vista, l'analisi temporale serve a far emergere una prima caratteristica di fondo della letteratura: ci troviamo di fronte a un campo molto attuale, in rapida crescita, ma ancora in una fase di costruzione (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Un secondo elemento interessante riguarda la tipologia dei contributi inclusi. Il campione presenta una distribuzione abbastanza equilibrata tra tre categorie principali: studi empirici, revisioni e contributi concettuali. I lavori empirici sono 23, mentre 20 rientrano nella categoria delle *review* e altri 20 possono essere ricondotti a contributi di natura concettuale o teorica.

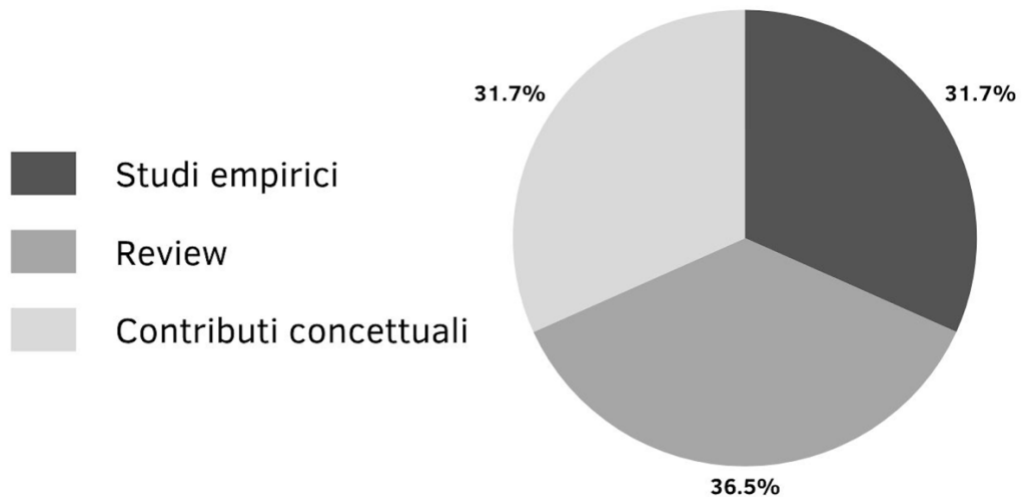


Fig. 9. Tipologia dei contributi.
Fonte: Elaborazione dell'autore

Questo equilibrio è importante per diversi motivi. Innanzitutto, mostra che il campo non è dominato da un'unica modalità di produzione scientifica. Non siamo di fronte a una letteratura esclusivamente teorica, ma nemmeno a un'area in cui esistono tanti studi empirici consolidati. Emerge una situazione intermedia, tipica dei campi in crescita. Da un lato aumentano i lavori che osservano concretamente l'integrazione dell'IA nei processi organizzativi e manageriali; dall'altro restano molto presenti contributi teorici e revisioni (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Se ci si sofferma su questo dato, si può fare anche un'altra considerazione. La forte presenza di revisioni suggerisce che gli stessi studiosi sentano il bisogno di sistematizzare il campo, evidenza del fatto che la letteratura è ormai abbastanza diversificata e ampia da richiedere tentativi di ricomposizione. Allo stesso tempo, l'importanza dei lavori concettuali indica che diversi punti teorici siano ancora molto aperti e che il rapporto tra IA e management continui a essere, almeno in parte, un oggetto in fase di sviluppo. Gli studi empirici, infine, mostrano che il campo non si limita solo a una riflessione puramente astratta, ma cerca sempre di più evidenze osservabili. Nel complesso, quindi, la distribuzione per tipologia di contributo definisce un'immagine di una letteratura già ricca, ma non assestata (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Se si guarda più da vicino alla distribuzione interna dei contributi, emerge un altro elemento interessante. Gli studi empirici presenti nel corpus non seguono tutti la stessa logica. Alcuni sono fortemente ancorati a contesti specifici e cercano di osservare gli effetti dell'IA in ambiti ben delimitati, come *supply chain*, marketing, *board governance* o *start-up*. Altri, pur essendo empirici, mantengono un taglio più esplorativo e meno strettamente misurativo, privilegiando interviste, case study o analisi qualitative di pratiche organizzative.

Anche le revisioni presentano caratteristiche differenti. Alcune hanno una struttura sistematica e cercano di definire il campo in modo ordinato, come nel caso di Rosário e Raimundo (2025), Machucho e Ortiz (2025) o Kumar et al. (2025). Altre hanno un taglio più orientato alla ricostruzione critica o alla sintesi concettuale. Questa varietà conferma che la letteratura sta ancora cercando di organizzarsi al proprio interno.

Infine, i contributi concettuali risultano particolarmente importanti nei lavori che si interrogano sulle implicazioni più profonde dell'IA, ad esempio in termini di *governance*, ruolo manageriale, trasformazione del *board*, evoluzione della leadership o rapporto tra tecnologia e responsabilità. Anche questo dato è coerente con l'idea di un campo che, pur essendo in crescita, non ha ancora trovato un equilibrio tra teoria ed evidenza empirica (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

L'analisi dei metodi di ricerca rafforza ancora maggiormente questa impressione. I lavori a prevalente impostazione qualitativa sono 32, quelli *mixed-methods* sono 22, mentre i contributi chiaramente quantitativi sono 9. Il primo dato che emerge è quindi la prevalenza degli approcci qualitativi o ibridi, mentre gli studi quantitativi puri rimangono più limitati (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Questo è un elemento significativo. In generale, quando un argomento di ricerca è ancora in una fase di espansione e definizione, è normale che gli studiosi si affidino più spesso a strumenti qualitativi o misti. Interviste, case study, analisi tematiche e lavori di impostazione interpretativa sono infatti particolarmente utili quando bisogna comprendere fenomeni ancora nuovi, ricchi di sfumature e difficilmente riconducibili subito a modelli rigidi.

Per questo motivo il peso dei metodi qualitativi non va visto come una debolezza, ma come un indicatore del fatto che la letteratura si trova ancora in una fase in cui la comprensione del fenomeno ha un ruolo prioritario. L'approccio qualitativo risulta infatti particolarmente adatto per osservare la trasformazione dei ruoli, le ambivalenze del rapporto uomo-macchina, le difficoltà di integrazione dei sistemi intelligenti nelle pratiche organizzative e i problemi di *accountability*. È il caso, ad esempio, dei lavori di Oliveira et al. (2022), Billi e Labraña (2025) o Li et al. (2024), che insistono proprio sulla trasformazione dei ruoli e sulle implicazioni organizzative dell'IA.

Anche la presenza consistente di studi *mixed-methods* merita la stessa attenzione. I metodi misti sembrano spiegare il tentativo di dare solidità a un campo che non può ancora poggiare su modelli del tutto consolidati. In questo senso, la distribuzione dei metodi evidenzia una letteratura che si colloca in una fase di equilibrio tra esplorazione e consolidamento (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Dal punto di vista della distribuzione geografica, il corpus restituisce un quadro piuttosto articolato. Una parte consistente dei contributi non si concentra su un singolo Paese, ma adotta una prospettiva generale o non specificata, trattando il rapporto tra IA e management in termini trasversali.

Questo dato, da un lato, mostra che una parte importante della letteratura tende ancora a ragionare sull'IA nei processi decisionali manageriali in termini abbastanza ampi, senza sempre approfondire fino in fondo la specificità del contesto istituzionale o nazionale. Dall'altro, però, non significa che la dimensione geografica sia assente. Tra gli articoli compaiono infatti alcuni Paesi con una presenza più visibile, tra cui Stati Uniti, Cina, Regno Unito, Spagna e India, seguiti da casi più puntuali come Germania, Israele, Polonia, Italia, Colombia, Marocco e Vietnam (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questa distribuzione suggerisce anche altre due cose. In primo luogo, che il tema venga affrontato in contesti molto diversi, e quindi rafforza l'idea che la trasformazione manageriale legata all'IA non sia un fenomeno locale o circoscritto. In secondo luogo, che la letteratura non riesca ancora sempre a

distinguere con assoluta precisione quanto le dinamiche osservate dipendano dal contesto (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Se si considerano i settori e agli ambiti applicativi, emerge una forte varietà. La maggior parte dei contributi, pari a 45 articoli, presenta un'impostazione trasversale o multi-settore, mentre 18 lavori si concentrano in modo più netto su settori specifici. Anche questo dato è rilevante perché mostra che molti autori leggono il rapporto tra IA e management come un fenomeno organizzativo generale, che attraversa ambiti diversi e non si esaurisce in un solo settore. Dall'altra, conferma che il campo è ancora in una fase in cui si cerca di costruire una cornice più ampia possibile, prima di arrivare a specializzazioni più stabili (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Tra i contesti più presenti nel corpus spicca il mondo della *supply chain* e della logistica, molto rappresentato nei lavori che si occupano di trasformazione digitale delle catene di fornitura, integrazione tecnologica e coordinamento dei flussi operativi (Akbari et al., 2024).

Questa diversificazione dei settori e degli ambiti conferma che l'IA viene studiata come fenomeno applicabile a una gamma molto ampia di contesti decisionali. Allo stesso tempo, però, suggerisce attenzione nell'interpretazione dei risultati. Se i contesti sono molto diversi, non sempre ciò che risulta o che emerge in un settore può essere trasferito automaticamente a un altro. Anche per questo, la letteratura appare ricca ma segmentata (Rahate et al., 2025; Azizi et al., 2025).

Sul piano delle prospettive teoriche, il corpus offre anche in questo caso un quadro ricco ma non univoco. Non emerge una teoria dominante in senso forte, cioè una lente capace di organizzare in modo stabile l'intero campo. Piuttosto, si osserva la presenza di più famiglie teoriche ricorrenti, spesso utilizzate in modo complementare.

Tra questi, uno dei più frequenti è quello che ruota intorno a *technology acceptance*, *trust* e *algorithm aversion*, particolarmente presente nei lavori che si domandano su come i decisori reagiscono al supporto algoritmico e su quali fattori favoriscano od ostacolino l'integrazione dell'IA nei processi decisionali (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025).

Questa frequenza è comprensibile, perché una parte importante della letteratura non si chiede solo cosa l'IA sappia fare, ma anche in che modo venga percepita, accettata o rifiutata.

Un secondo gruppo teorico rilevante è quello riconducibile alle prospettive sociotecniche, che leggono l'IA come un elemento inserito in sistemi organizzativi, relazionali e decisionali più ampi. Questa impostazione emerge in lavori che riflettono sulla co-evoluzione tra tecnologia, ruoli manageriali, *governance* e contesto organizzativo, come quelli di Billi e Labraña (2025), Oliveira et al. (2022) o Li et al. (2024). Accanto a queste visioni compaiono poi filoni legati a *governance*, *accountability*, *responsible AI* ed *ethical oversight*, particolarmente presenti nei contributi che si occupano di trasparenza, *explainability*, *auditing* e controllo della decisione *AI-assisted*.

Sono inoltre presenti, anche se in numero minore, riferimenti a *bounded rationality*, *decision support systems*, *resource-based view*, *dynamic capabilities*, *resource dependence theory*, *stakeholder theory* e modelli di adozione dell'innovazione come *TOE* o *Diffusion of Innovation*. Il dato forse più significativo, però, è proprio questo: la letteratura appare teoricamente ricca, ma, ancora una volta, dispersa. La pluralità di teorie è un punto di forza, perché consente di osservare il fenomeno da più angolazioni. Allo stesso tempo, però, l'assenza di una teoria davvero dominante conferma che il rapporto tra IA e management non è ancora stato ricondotto a un quadro interpretativo unico e condiviso (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Un ultimo focus descrittivo particolarmente utile riguarda la distribuzione dei contributi nei quattro *cluster* tematici costruiti durante la fase di analisi. Considerando il *cluster* principale assegnato a ogni articolo, il gruppo più numeroso è il *Cluster B – Accountability, governance* e controllo, con 22 contributi. Seguono il *Cluster C – Evoluzione del ruolo manageriale* e il *Cluster D – Contesto strategico, performance* e trasformazione organizzativa, entrambi con 16 articoli. Il *Cluster A – Affiancamento vs sostituzione decisionale* conta invece 9 contributi come *cluster* principale (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Questo dato è particolarmente interessante già sul piano descrittivo. Dimostra infatti che la letteratura del corpus si concentra non solo sul problema più immediato e intuitivo, cioè se l'IA sostituisca o meno il decisore umano, ma dedica un'attenzione ancora maggiore alle questioni di *governance*, *accountability* e controllo.

Nel complesso, l'analisi descrittiva permette di formulare alcune considerazioni iniziali piuttosto chiare. In primo luogo, la letteratura considerata risulta recente e in forte crescita, soprattutto negli anni più vicini. In secondo luogo, si tratta di una letteratura eterogenea, sia per approcci e metodi, sia per contesti geografici, settori e prospettive teoriche. Infine, il campo appare ancora parzialmente frammentato, sia per la mancanza di una piena convergenza teorica e metodologica, sia perché molte ricerche restano distribuite tra prospettive e ambiti applicativi differenti.

Allo stesso tempo, emergono alcuni segnali utili per orientare le fasi successive della ricerca. La letteratura è chiaramente interdisciplinare. Alcuni temi, soprattutto quelli legati ad *accountability*, *governance* e trasformazione del ruolo manageriale, risultano più presenti e strutturati di altri. Il dibattito appare quindi molto vivo, ma non ancora pienamente stabilizzato. Questa osservazione, però, resta per ora sul piano descrittivo. Sarà con l'analisi tematica che sarà possibile entrare davvero nel merito di ciò che la letteratura afferma e del modo in cui tali contributi permettono di rispondere alla domanda di ricerca della tesi (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

3.2 Analisi tematica

Dopo aver ricostruito la struttura generale della letteratura attraverso l'analisi descrittiva, è ora possibile entrare nel merito dei contenuti che emergono dal corpus. Se il paragrafo precedente è servito soprattutto a mostrare com'è fatta la letteratura selezionata, il presente paragrafo ha invece una funzione diversa e più centrale rispetto agli obiettivi della tesi. Qui non si tratta più soltanto di descrivere il campione, ma di capire che cosa dicano davvero gli articoli analizzati rispetto al rapporto tra IA, decisione, controllo e management.

L'analisi tematica rappresenta il momento in cui il corpus non viene più considerato soltanto come un insieme di contributi ordinati per anno, metodo, settore o prospettiva teorica, ma come una base utile a far emergere i principali nuclei concettuali e interpretativi della ricerca. In questa fase, l'obiettivo è individuare le linee ricorrenti della letteratura, mettere in evidenza convergenze e divergenze, far emergere le principali tensioni del dibattito e mostrare in che modo i diversi contributi consentano di rispondere alla domanda primaria e alle tre domande secondarie della tesi.

La struttura del paragrafo riprende direttamente la logica con cui il corpus è stato organizzato nella griglia di analisi. I quattro sottoparagrafi che seguono non derivano quindi da una suddivisione arbitraria, ma corrispondono ai quattro nuclei tematici principali emersi dalla lettura dei 63 articoli. Il primo riguarda il rapporto tra IA e decisione, con particolare attenzione alla tensione tra affiancamento e sostituzione decisionale. Il secondo è dedicato ai temi di *accountability*, trasparenza e controllo, che assumono un ruolo centrale quando la decisione è supportata o influenzata da sistemi intelligenti. Il terzo si concentra sulla trasformazione del ruolo manageriale, cioè sul modo in cui l'uso dell'IA modifica compiti, responsabilità e funzioni del management. Il quarto, infine, amplia la prospettiva alla dimensione organizzativa e strategica, mostrando come l'IA non incida soltanto sul singolo processo decisionale, ma si inserisca anche in cambiamenti più ampi che riguardano struttura, strategia, *performance* e adattamento organizzativo.

Questi quattro nuclei sono strettamente collegati tra loro. La letteratura, infatti, non descrive il rapporto tra IA e management come una sequenza di problemi separati, ma come un insieme di dimensioni interconnesse. Il modo in cui l'IA entra nella decisione influisce sul tipo di controllo richiesto; il tipo di controllo, a sua volta, incide sul ruolo del manager; e la trasformazione del ruolo manageriale si colloca dentro un cambiamento organizzativo più ampio. Proprio per questo motivo, pur essendo analizzati separatamente per ragioni di chiarezza, i quattro sottoparagrafi devono essere letti come parti di uno stesso disegno interpretativo.

3.2.1 IA tra affiancamento e sostituzione decisionale

Uno dei temi più ricorrenti nella letteratura del corpus riguarda il modo in cui l'IA entra nei processi decisionali. Questo aspetto rappresenta un punto di partenza quasi obbligato, perché tocca direttamente il cuore della prima domanda secondaria della tesi: capire in quali situazioni l'IA tenda ad affiancare il decisore umano e in quali, invece, si avvicini maggiormente a una logica di sostituzione o automazione. Già da una prima lettura dei contributi emerge con chiarezza che la letteratura non offre una risposta univoca e lineare. Non ci si trova di fronte a una contrapposizione semplice tra chi sostiene la sostituzione del manager e chi invece difende la centralità del decisore umano. Più spesso, il corpus mostra una realtà intermedia, nella quale il rapporto tra IA e decisione si colloca lungo un continuum che va dal supporto alla parziale automazione, con molte configurazioni ibride nel mezzo (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Li et al., 2024; Azizi et al., 2025).

Questo primo dato è rilevante, perché aiuta a evitare una lettura eccessivamente semplificata del problema. Nel dibattito pubblico, infatti, il tema viene spesso presentato in termini quasi binari: da una parte l'idea che l'IA sia destinata a sostituire il decisore, dall'altra quella che resti soltanto uno strumento neutro e subordinato. La letteratura analizzata, invece, suggerisce che il rapporto sia molto più sfumato. Nella maggior parte dei casi, l'IA non appare né come semplice macchina esecutiva né come sostituto pieno del management. Interviene piuttosto in punti diversi del processo decisionale, con intensità variabile (Nieto et al., 2019; Walacik e Chmielewska, 2024; Machucho e Ortiz, 2025; Oliveira et al., 2022).

Una parte molto consistente del corpus descrive l'IA soprattutto come *decision support*. In questa configurazione, il sistema intelligente non prende il posto del decisore umano, ma ne rafforza la capacità analitica. In diversi studi l'IA viene associata alla possibilità di trattare una grande quantità di dati, individuare pattern non immediatamente visibili, costruire previsioni, simulare scenari, classificare informazioni complesse e fornire raccomandazioni che aiutano il management a orientarsi meglio nel processo decisionale (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025). In

questa prospettiva, il valore della tecnologia non sta tanto nel sostituire il giudizio umano, quanto nel rafforzarlo, mettendolo nelle condizioni di lavorare su una base informativa più ampia, più rapida e più solida.

Questa idea di supporto emerge con particolare chiarezza nei contributi che collegano l'IA al miglioramento della qualità decisionale attraverso sistemi predittivi, *analytics* avanzati e strumenti di analisi degli scenari. Rahate et al. (2025), ad esempio, associano l'IA alla possibilità di rafforzare *planning*, *forecasting* e *risk management*, evidenziando come il suo contributo venga interpretato soprattutto come ampliamento della capacità di lettura strategica. Una logica simile emerge anche negli studi sulla *supply chain* e sulla trasformazione digitale dei flussi logistici, nei quali l'IA viene descritta come uno strumento in grado di migliorare visibilità, coordinamento e capacità di risposta, senza però eliminare automaticamente il ruolo del decisore nei passaggi più delicati (Akbari et al., 2024). Anche Azizi et al. (2025), nel contesto delle *start-up* di servizi, insistono sul fatto che il valore dell'IA stia soprattutto nella sua capacità di sostenere l'innovazione e l'analisi, non di sostituire integralmente il management.

In questa prima configurazione, quindi, l'IA appare come tecnologia di potenziamento. Il decisore umano continua a mantenere un ruolo centrale nella fase di interpretazione, validazione e scelta finale. L'*output* del sistema viene considerato come supporto, non come decisione definitiva. Questo aspetto emerge con chiarezza anche in contributi come quelli di Souza, Wanderley e Aguiar (2025), in cui trasparenza e comprensibilità del sistema assumono un ruolo centrale proprio perché la decisione finale resta legata alla capacità del decisore di interpretare e utilizzare correttamente l'*output*. Anche Nieto et al. (2019), pur riferendosi al contesto delle istituzioni universitarie, mostrano che l'IA può migliorare l'analisi e il supporto alle scelte senza eliminare la necessità di un giudizio umano contestualizzato. Una dinamica simile si trova anche in Walacik e Chmielewska (2024), dove il sistema intelligente contribuisce a integrare informazioni complesse nei processi di valutazione, ma non sostituisce completamente la lettura manageriale o professionale della decisione.

Il corpus mette però in evidenza anche una seconda configurazione, meno prevalente ma comunque rilevante, nella quale l'IA assume un ruolo più incisivo e si avvicina a una logica di *decision automation*. In questi casi, il sistema non si limita a fornire supporto informativo, ma entra più direttamente nella struttura della decisione, influenzandone in modo significativo l'esito o attivandola quasi automaticamente entro margini già definiti. Questa configurazione emerge soprattutto nelle decisioni più standardizzate, ripetitive, routinarie o fortemente basate su grandi volumi di dati. In tali condizioni, il contributo umano tende a ridursi e l'*output* algoritmico acquista un peso maggiore (Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024).

È importante notare che, anche in questi casi, la letteratura non descrive quasi mai una sostituzione totale e generalizzata del management. Più spesso parla di automazione parziale, di forte influenza del sistema oppure di riduzione del margine di intervento umano in segmenti specifici del processo decisionale. In altre parole, la sostituzione non viene presentata come esito universale dell'introduzione dell'IA, ma come possibilità che si manifesta soprattutto in presenza di alcune condizioni precise. Questo elemento è particolarmente rilevante perché mostra che il problema non riguarda semplicemente il fatto che l'IA sostituisca o meno il manager, ma piuttosto i contesti, i momenti e le condizioni in cui questa sostituzione possa effettivamente avvenire.

In questa prospettiva, il corpus consente di individuare una prima distinzione significativa tra decisioni più strutturate e decisioni più ambigue o complesse. Nelle decisioni strutturate, ripetitive e fortemente codificabili, l'IA tende infatti ad avere maggiori margini per incidere direttamente sul processo. Questo vale soprattutto quando la decisione può essere scomposta in regole, pattern e dati osservabili. Al contrario, quando la decisione richiede lettura del contesto, interpretazione qualitativa, gestione di ambiguità, assunzione di responsabilità o mediazione tra interessi diversi, il ruolo umano tende a restare molto più forte. Il corpus non sempre formalizza questa distinzione nello stesso modo, ma la suggerisce con continuità: l'IA si avvicina di più alla sostituzione quando la decisione è standardizzabile; resta invece più vicina al supporto quando il processo decisionale mantiene una componente elevata di

interpretazione e giudizio (Rahate et al., 2025; Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025).

Un secondo elemento che emerge riguarda il peso del contesto organizzativo. Anche quando una tecnologia sarebbe teoricamente in grado di automatizzare una parte della decisione, il suo utilizzo effettivo dipende dalle scelte organizzative, dalla cultura interna, dal grado di fiducia nel sistema e dal tipo di *governance* costruita attorno al suo impiego.

Accanto al binomio supporto/automazione, la letteratura propone poi un terzo concetto particolarmente rilevante per interpretare il corpus, cioè quello di *augmenting*. Questo termine è rilevante perché consente di superare una contrapposizione troppo rigida tra affiancamento e sostituzione. Parlare di *augmenting* non significa semplicemente affermare che l'IA supporti il manager, ma riconoscere che la tecnologia può rafforzarne alcune capacità e, allo stesso tempo, riorganizzarne il lavoro. In questa prospettiva, l'IA amplia la base informativa, accelera l'elaborazione, segnala anomalie, mette a disposizione scenari e supporta la capacità di lettura; proprio per questo, però, contribuisce anche a modificare il contenuto del ruolo manageriale. Il decisore continua a rimanere centrale, ma non svolge più esattamente le stesse attività di prima.

Questo passaggio è centrale, perché probabilmente rappresenta la configurazione più convincente che emerge dal corpus. Molti articoli, infatti, non descrivono né una semplice continuità del management né una piena sostituzione, ma una trasformazione nella quale il decisore umano mantiene un ruolo centrale, pur cambiando il tipo di contributo che offre. In questa prospettiva, la tecnologia non elimina il manager, ma lo costringe a spostarsi da un'attività più direttamente analitica a un'attività più interpretativa, di supervisione e di contestualizzazione (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025). È proprio qui che il concetto di *augmenting* si rivela particolarmente utile: non come compromesso terminologico, ma come vera chiave interpretativa della trasformazione in corso.

Un altro aspetto che emerge dalla letteratura è che affiancamento e automazione non vadano interpretati come categorie del tutto separate e statiche. In diversi casi, il corpus suggerisce piuttosto la presenza di configurazioni ibride,

nelle quali una stessa organizzazione o uno stesso processo decisionale possono includere sia momenti di supporto sia momenti di automazione. Alcune fasi risultano automatizzate, mentre altre restano sotto il presidio dal management. Alcuni task vengono affidati all'algoritmo, mentre altri continuano a richiedere interpretazione, responsabilità e validazione umana. Questo fa capire che la relazione tra IA e decisione è spesso modulare e graduata, non assoluta. Anche per questo motivo, una lettura dicotomica del problema rischierebbe di semplificare eccessivamente il quadro.

Su questo punto, però, è giusto segnalare anche un limite del corpus. La letteratura sembra piuttosto chiara nel mostrare che il supporto prevale sulla sostituzione e che quest'ultima tende a essere circoscritta a *task* specifici e più standardizzati. Meno chiara, invece, è la definizione sistematica delle soglie precise che portano da una configurazione all'altra. In altre parole, il corpus offre molte indicazioni utili sulle condizioni che favoriscono l'affiancamento o l'automazione, ma non sempre le organizza in un modello pienamente condiviso. Questo non è un problema della tesi, ma piuttosto un segnale del fatto che il campo è ancora in evoluzione. Lo si può dire con abbastanza sicurezza, ma senza forzare: la letteratura converge sul fatto che supporto e automazione non coincidano; converge meno su una tipizzazione univoca delle condizioni che separano in modo netto le due configurazioni.

Nel complesso, ciò che emerge dal corpus è abbastanza chiaro. La letteratura non sostiene prevalentemente l'idea di una sostituzione generalizzata del management da parte dell'IA. Più spesso, descrive l'IA come strumento di supporto, di potenziamento e di riorganizzazione della decisione. La sostituzione esiste, ma tende a manifestarsi soprattutto in presenza di compiti strutturati, routinari e fortemente *data-driven*. La configurazione più ricorrente sembra quindi essere quella di un affiancamento trasformativo, in cui la tecnologia non elimina il decisore umano, ma ne modifica progressivamente il lavoro, i confini e il peso all'interno del processo decisionale (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Li et al., 2024; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questa prima evidenza è già rilevante rispetto alla domanda di ricerca della tesi. Indica, infatti, che il punto non consiste tanto nel dimostrare se l'IA stia sostituendo il management, quanto nel comprendere in che modo ne stia modificando il ruolo. Da qui deriva direttamente il secondo nucleo tematico della SLR, relativo ai temi di *accountability*, trasparenza e controllo. Se cambia il rapporto tra decisore umano e sistema intelligente, cambia inevitabilmente anche il modo in cui la decisione viene governata, giustificata e controllata.

3.2.2 *Accountability*, trasparenza e controllo nelle decisioni supportate dall'IA
Se il primo nucleo tematico ha mostrato come la letteratura tenda a descrivere l'IA più come forma di affiancamento che come sostituzione piena del decisore, il secondo nucleo porta l'attenzione su una conseguenza diretta di questo cambiamento: il problema della governabilità della decisione. Quando un'organizzazione introduce sistemi di IA nei propri processi decisionali, infatti, non si limita a modificare il modo in cui vengono analizzati i dati o formulate le opzioni disponibili. Modifica anche il modo in cui la decisione viene spiegata, supervisionata, verificata e resa legittima. È su questo piano che assumono particolare rilievo i temi di *accountability*, trasparenza e controllo, che nel corpus costituiscono il *cluster* numericamente più consistente.

Questo aspetto è rilevante perché mostra che la letteratura non considera l'IA soltanto in termini di capacità tecnica o di miglioramento della *performance* decisionale. Una parte rilevante dei contributi si concentra invece sul fatto che, man mano che i sistemi intelligenti entrano nelle decisioni organizzative, diventa sempre più necessario chiarire chi risponda della scelta, come essa possa essere compresa, quali presidi vadano costruiti attorno al sistema e come sia possibile verificarne gli esiti (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

La prima questione che emerge riguarda l'*accountability*. Nel corpus, questo concetto è quasi sempre associato alla necessità di chiarire come venga attribuita la responsabilità della decisione quando il processo è supportato o influenzato da un sistema intelligente. Questo aspetto è essenziale, perché la

decisione organizzativa non può essere considerata legittima soltanto in base alla sua efficacia. Deve anche essere riconducibile a soggetti in grado di spiegarla, giustificarla e assumersene la responsabilità. Il problema, quindi, non è solo tecnico, ma organizzativo e istituzionale: quando l'*output* di un sistema pesa in modo rilevante nella decisione, come si distribuisce la responsabilità tra decisore umano, organizzazione e tecnologia?

Su questo punto, la letteratura non propone una rottura radicale con il principio della responsabilità umana, ma mostra chiaramente che l'IA complica la catena dell'imputazione. In molti contributi, il decisore umano continua a essere formalmente il soggetto responsabile della decisione finale, ma questa responsabilità diventa più difficile da esercitare e da motivare quando l'*output* algoritmico è opaco, fortemente influente o percepito come altamente performante (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025). La letteratura non suggerisce che la responsabilità venga trasferita all'algoritmo. Piuttosto, mette in evidenza un problema più complesso: la responsabilità può restare formalmente in capo al soggetto umano, mentre si riduce la sua capacità effettiva di comprendere e governare il processo decisionale. È in questa tensione che il tema dell'*accountability* acquista particolare rilevanza.

Alcuni contributi sottolineano inoltre che l'*accountability* non si esaurisce nell'attribuzione formale della responsabilità, ma richiede anche la possibilità concreta di ricostruire il percorso che ha condotto alla decisione. Questo significa che il decisore, o più in generale l'organizzazione, deve essere in grado di spiegare su quali basi l'*output* del sistema sia stato prodotto, quali dati siano stati utilizzati, quali criteri abbiano orientato la decisione e in che modo il risultato finale sia stato validato o accettato. In questa prospettiva, *accountability* non coincide semplicemente con il “dare la colpa” o l’“essere formalmente responsabili”, ma con la possibilità di rendere la decisione spiegabile, tracciabile e giustificabile (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025). Questo aspetto emerge con particolare forza nei contributi che collegano IA, *governance* e processi di supervisione organizzativa.

A stretto contatto con l'*accountability* si colloca il tema della trasparenza. Nel corpus, la trasparenza viene richiamata in più modi, ma quasi sempre con l'idea che l'utilizzo dell'IA nei processi decisionali richieda un certo grado di comprensibilità del sistema e dei suoi *output*. Naturalmente, la letteratura non assume una posizione ingenua o assoluta sul punto. Non tutti i contributi sembrano ritenere che sia possibile rendere pienamente trasparente qualsiasi sistema intelligente, soprattutto quando si ha a che fare con modelli complessi. Tuttavia, emerge con continuità l'idea che una decisione supportata dall'IA non possa essere considerata governabile se il sistema resta completamente opaco per chi dovrebbe usarlo, supervisionarlo o risponderne.

Su questo versante, i lavori di Souza, Wanderley e Aguiar (2025) sono particolarmente utili, perché mostrano come la trasparenza possa influenzare l'accettazione del supporto algoritmico da parte dei decisori. Questi contributi mostrano, più in concreto, che un *output* percepito come chiaro e comprensibile tende a essere accolto più facilmente nel processo decisionale, mentre un sistema percepito come opaco può generare diffidenza, resistenza o un utilizzo poco consapevole. Anche Kotzian, Weißenberger e Prinz (2025), pur da una prospettiva diversa, confermano che il rapporto tra decisore e *output* algoritmico dipende in misura importante da fattori cognitivi, come la percezione di affidabilità, la fiducia nella fonte e la capacità di interpretare correttamente il contributo della tecnologia.

È utile precisare che, nella letteratura del corpus, trasparenza non significa soltanto conoscere il funzionamento tecnico dell'algoritmo. Più spesso, significa rendere il sistema abbastanza comprensibile da permettere al decisore di inserire il suo *output* all'interno di un ragionamento organizzativo. In questa prospettiva, la trasparenza si collega anche al tema dell'*explainability*, cioè alla possibilità di fornire spiegazioni chiare sull'*output* del sistema e sul percorso che ha portato a una determinata raccomandazione o classificazione. Nel corpus, *explainability* e trasparenza non sono sempre usate come categorie sovrapponibili, ma vengono spesso richiamate insieme come condizioni che rendono più praticabile l'integrazione dell'IA nei processi decisionali e più sostenibile la responsabilità del management.

Tuttavia, la letteratura mostra anche che trasparenza e *accountability*, pur essendo centrali, non bastano da sole. Da qui emerge il terzo pilastro di questo sottoparagrafo, cioè il tema del controllo. Il corpus mostra con una certa chiarezza che l'uso dell'IA richiede forme di supervisione più articolate rispetto a quelle tipiche dei processi decisionali tradizionali. Quando una parte rilevante della decisione passa attraverso un sistema intelligente, infatti, il controllo non può fermarsi alla sola verifica del risultato finale. Deve accompagnare l'intero processo e riguardare non solo ciò che il sistema produce, ma anche il modo in cui viene progettato, alimentato, utilizzato e valutato.

Da questo punto di vista, la distinzione tra controlli *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* si rivela particolarmente utile e coerente con il materiale del corpus. Non tutti gli articoli utilizzano questa tripartizione in modo esplicito, ma la logica che la sostiene è ben presente nella letteratura. I controlli *ex ante* riguardano la fase precedente all'utilizzo del sistema. In questo momento, il problema centrale è costruire le condizioni affinché il sistema possa operare in modo affidabile e coerente con gli obiettivi organizzativi. Qui rientrano aspetti come la scelta dei dati, la qualità delle basi informative, la definizione delle regole di funzionamento, la valutazione preventiva dei rischi, l'attenzione ai *bias* e la progettazione di presidi di supervisione (Kumar et al., 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025). In questa fase, il controllo ha una funzione preventiva: cerca di evitare che il sistema venga introdotto in modo acritico o con basi deboli.

I controlli *in itinere* riguardano invece ciò che accade durante l'utilizzo del sistema. Qui la letteratura insiste sul fatto che l'IA non debba essere trattata come strumento autonomo da lasciare agire senza presidio. Al contrario, molti contributi mostrano che l'uso organizzativo dell'IA richiede forme di monitoraggio continuo, supervisione umana, verifica dell'affidabilità degli *output* e capacità di intervenire quando il sistema produce risultati incoerenti, poco comprensibili o problematici. In questo senso, il controllo *in itinere* non riguarda soltanto il risultato della decisione, ma il processo con cui l'*output* algoritmico viene prodotto, letto e integrato nel contesto organizzativo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Oliveira et al.,

2022). È in questa fase che diventa particolarmente rilevante il tema *dell'human oversight*, cioè della supervisione umana come presidio continuo e non solo finale.

I controlli *ex post*, invece, riguardano la fase successiva alla decisione. In questo caso, la letteratura sottolinea l'importanza di strumenti come l'*audit*, la ricostruzione del processo, la verifica degli effetti e la valutazione degli esiti, insieme alla possibilità di risalire alle logiche che hanno portato a un determinato *output*. Ciò collega il controllo non solo alla prevenzione degli errori, ma anche alla capacità dell'organizzazione di imparare dall'esperienza, correggere eventuali criticità e rendere conto delle decisioni prese. In questa prospettiva, il controllo *ex post* svolge sia una funzione valutativa sia una funzione di responsabilizzazione: serve a capire che cosa è accaduto, per quali ragioni e se le condizioni che hanno guidato l'uso del sistema siano state adeguate.

La distinzione del controllo in tre momenti diversi è utile anche per un'altra ragione. Mostra che il governo dell'IA non può essere ridotto a un singolo intervento di supervisione o a una semplice verifica finale dei risultati.

Il corpus suggerisce piuttosto che l'uso dell'IA richieda una architettura di controllo distribuita, nella quale progettazione, utilizzo e verifica vengano pensati come parti di uno stesso sistema di *governance*. Questo aspetto è particolarmente coerente con i contributi che collegano IA, trasformazione organizzativa e *governance-by-design*, perché fanno emergere l'idea che i presidi di controllo debbano essere incorporati nel modo stesso in cui il sistema viene adottato e gestito.

La letteratura del corpus mostra anche che il problema del controllo non è solo procedurale. Una parte dei contributi fa emergere infatti che il rapporto con l'IA dipende anche da elementi più difficili da formalizzare, come la fiducia, la *performance* percepita, la predisposizione del decisore ad accettare o rifiutare il supporto algoritmico e il modo in cui viene attribuito valore all'*output* prodotto dal sistema (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025). Anche quando sono presenti trasparenza, *explainability* e controlli ben costruiti, il rapporto tra decisore e sistema non diventa automaticamente

semplice o lineare. Continuano infatti a contare fattori cognitivi e organizzativi che influenzano il modo in cui l'*output* viene letto, compreso e utilizzato.

Tale impostazione evita di leggere la *governance* dell'IA in modo troppo automatico. Il corpus non suggerisce che sia sufficiente aggiungere controlli per risolvere il problema. Piuttosto, mostra che *accountability*, trasparenza e controllo risultano davvero efficaci solo quando si inseriscono in pratiche organizzative capaci di rendere il sistema comprensibile, governabile e accettabile. In questo senso, il tema del controllo resta strettamente legato alla cultura organizzativa, alla qualità della supervisione e al livello di maturità con cui l'organizzazione integra l'IA nei propri processi decisionali.

Il secondo nucleo tematico del corpus mostra con buona chiarezza che l'uso dell'IA nei processi decisionali non può essere considerato una questione puramente tecnica. Più l'*output* del sistema pesa nella decisione, più diventano centrali il problema della responsabilità, quello della trasparenza e quello dei meccanismi di controllo che accompagnano l'intero processo. La letteratura non offre sempre modelli pienamente uniformi, ma converge con una certa forza su un punto: il valore dell'IA non può essere valutato solo in termini di efficienza o qualità dell'analisi. Deve essere valutato anche in termini di governabilità, giustificabilità e controllabilità della decisione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Questa evidenza è particolarmente importante per la tesi, perché rafforza l'idea che l'introduzione dell'IA non cambi soltanto la decisione in sé, ma anche il modo in cui l'organizzazione è chiamata a governarla. In altri termini, se nel primo sottoparagrafo è emerso che l'IA tende più ad affiancare e trasformare che a sostituire del tutto il decisore, qui emerge che proprio questa relazione ibrida tra soggetto umano e sistema intelligente rende necessarie nuove forme di *accountability*, trasparenza e controllo. E questo porta direttamente al terzo nucleo tematico, cioè alla trasformazione del ruolo manageriale, che rappresenta in molti modi la sintesi più concreta di tutto ciò che la letteratura mette in evidenza.

3.2.3 Evoluzione del ruolo manageriale

Se il primo nucleo tematico ha messo in evidenza che l'IA entra nei processi decisionali più spesso in termini di affiancamento che di sostituzione piena, e il secondo ha mostrato come questo renda centrali *accountability*, trasparenza e controllo, il terzo nucleo porta l'attenzione sulla conseguenza più concreta di queste trasformazioni: il cambiamento del ruolo manageriale. In effetti, una parte molto consistente della letteratura del corpus converge su un punto di fondo: l'introduzione dell'IA nei processi organizzativi e decisionali non modifica soltanto strumenti, flussi informativi o procedure. Incide anche su ciò che il management è chiamato a fare, sulle competenze richieste e sulla distribuzione del lavoro decisionale (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025).

Questo passaggio è particolarmente rilevante per la tesi, perché si collega direttamente sia alla domanda primaria sia alla terza *sub-RQ*. Se l'IA agisse soltanto come supporto tecnico esterno, il ruolo del manager potrebbe anche rimanere in larga parte invariato. La letteratura, invece, mostra che il suo ingresso nei processi decisionali tende a modificare il contenuto stesso del lavoro manageriale. Il punto, quindi, non è solo capire se il management continui a esistere, ma in che modo si trasformi. Proprio qui si colloca uno dei risultati più interessanti del corpus: il management non viene rappresentato come figura destinata a scomparire, ma come ruolo in trasformazione, nel quale alcune attività perdono peso, altre si spostano e altre ancora emergono con forza crescente.

Una prima linea che attraversa molti contributi riguarda la riduzione o il ridimensionamento di alcune attività tradizionali. In presenza di sistemi di IA capaci di trattare grandi quantità di dati, classificare informazioni, generare previsioni o segnalare anomalie, una parte del lavoro manageriale legata all'analisi diretta, alla raccolta manuale delle informazioni, al monitoraggio routinario e ad alcune forme ripetitive di elaborazione tende a ridursi (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Li et al., 2024). Questo non significa che il management smetta di confrontarsi con dati e controllo, ma che cambia il modo in cui si rapporta a queste attività. Il manager, infatti, non è più

necessariamente il soggetto che costruisce in prima persona tutto il percorso analitico, ma assume sempre più spesso un ruolo di supervisione, interpretazione e validazione.

Questo spostamento emerge con particolare chiarezza nei contributi che descrivono l'IA come strumento di supporto avanzato alla decisione. Quando il sistema è in grado di produrre scenari, suggerire alternative, rafforzare *forecasting* e *risk assessment* o integrare flussi informativi molto complessi, il management tende a essere sollevato da una parte del lavoro più strettamente tecnico-analitico e a concentrarsi maggiormente sulla lettura del contesto, sulla valutazione del senso dell'*output* e sulla scelta finale (Rahate et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025).

Accanto a questa riduzione o riallocazione di alcune attività, il corpus mette in evidenza l'emersione di nuove funzioni manageriali. Questo è uno degli aspetti più rilevanti del terzo *cluster*, perché consente di leggere la trasformazione del management non soltanto in termini di perdita, ma anche e soprattutto in termini di ridefinizione positiva del ruolo. In molti articoli, infatti, il manager non viene presentato come figura marginalizzata dall'IA, ma come attore che deve assumere compiti nuovi o più intensi rispetto al passato. Tra questi, ricorrono con particolare frequenza la capacità di interpretare l'*output* tecnologico, di orchestrare il rapporto tra sistemi intelligenti e attori umani, di governare il processo decisionale e di mantenere una visione d'insieme del contesto organizzativo (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025).

Un primo concetto che emerge con forza è quello di interpretazione. La letteratura mostra ripetutamente che, anche quando il sistema produce *output* sofisticati e potenzialmente molto utili, il valore della decisione continua a dipendere dalla capacità di leggere quell'*output* dentro uno specifico contesto organizzativo. In questo senso, il manager non smette di decidere, ma smette sempre più di essere l'unico produttore dell'analisi. Il suo contributo si sposta verso la capacità di capire che cosa significhi davvero un certo *output*, quali limiti presenti, quanto sia affidabile, come si colleghi agli obiettivi dell'organizzazione e in che modo possa essere trasformato in una scelta

coerente. Questa funzione interpretativa è particolarmente evidente nei contributi che insistono sul tema del *sensemaking*, cioè sulla costruzione di significato attorno a informazioni prodotte o mediate dalla tecnologia (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Il riferimento al *sensemaking* è utile perché aiuta a mettere a fuoco una dimensione centrale della trasformazione manageriale. L'IA può elaborare dati, individuare *pattern* e produrre previsioni, ma non elimina la necessità di collocare quegli *output* dentro un contesto organizzativo, strategico e relazionale. In altri termini, il sistema può contribuire in modo significativo alla produzione dell'informazione, ma non sostituisce automaticamente la capacità di darle significato. È proprio qui che il manager continua a svolgere una funzione decisiva. Anzi, da alcuni contributi emerge che questa funzione diventi ancora più importante proprio perché il rischio di affidarsi in modo acritico a un *output* tecnologico aumenta con la sofisticazione del sistema (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025).

Un secondo concetto che ricorre nel corpus è quello di orchestrazione. In diversi articoli, il management viene rappresentato sempre meno come figura chiamata soltanto a prendere decisioni in senso classico e sempre più come soggetto che coordina l'interazione tra persone, dati, sistemi intelligenti e processi organizzativi. In questa prospettiva, il manager assume una funzione di raccordo tra livelli diversi: da una parte il funzionamento tecnico del sistema, dall'altra le esigenze strategiche, organizzative e relazionali dell'impresa. Il termine orchestrazione è utile proprio perché esprime l'idea di una funzione che non coincide né con la sola supervisione né con la sola decisione finale, ma con la capacità di mettere in relazione elementi diversi dentro un processo più complesso (Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025).

Questo aspetto è particolarmente importante perché fa capire che il management, nella letteratura del corpus, non viene ridefinito solo come soggetto che “controlla l'algoritmo”, ma come attore che deve governare un ecosistema decisionale nuovo, nel quale convivono componenti umane e componenti artificiali. Ciò significa che la trasformazione del ruolo manageriale

non riguarda solo la sostituzione di certe attività analitiche, ma anche la necessità di sviluppare nuove capacità di coordinamento e integrazione.

Un terzo elemento centrale riguarda la *governance-by-design*. In diversi contributi emerge infatti l'idea che il management non debba limitarsi a usare sistemi di IA già dati, ma debba contribuire a progettare il modo in cui tali sistemi vengono integrati nei processi decisionali, nei meccanismi di controllo e nelle responsabilità organizzative (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025).

Questo passaggio è molto rilevante, perché mostra che il ruolo manageriale si amplia verso una dimensione progettuale e architettuale. Il management non si limita più a governare le conseguenze dell'uso dell'IA, ma partecipa sempre più alla definizione delle regole del gioco entro cui la tecnologia viene adottata. Anche per questo motivo, il corpus suggerisce che la trasformazione del management non possa essere letta in termini puramente reattivi. Non si tratta solo di “adattarsi” all'IA, ma anche di costruire il modo in cui essa entra nei processi organizzativi.

Un quarto nucleo concettuale importante riguarda l'*AI literacy*, o più in generale la necessità di una competenza tecnologica sufficiente da parte del management. Diversi articoli mostrano infatti che, per svolgere efficacemente le nuove funzioni di interpretazione, orchestrazione e *governance*, il manager deve sviluppare una capacità minima ma concreta di comprendere logiche, limiti e implicazioni dei sistemi intelligenti (Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025; Oliveira et al., 2022). Questo non significa che il manager debba trasformarsi in un tecnico o in un *data scientist*. Significa, però, che non può più restare del tutto esterno alle logiche del sistema. Per utilizzare, controllare e integrare l'IA in modo consapevole e responsabile, deve possedere almeno un livello di competenza sufficiente a valutarne gli *output*, i rischi e le possibili applicazioni.

Questo aspetto è particolarmente utile perché mostra che la trasformazione del ruolo manageriale non riguarda solo i compiti svolti, ma anche il profilo professionale del manager. Il corpus suggerisce che, accanto alle competenze tradizionali di coordinamento, visione strategica e gestione organizzativa, acquistino peso anche competenze legate alla comprensione

dell'IA e dei suoi effetti sui processi decisionali. In questo senso, il cambiamento del management non è solo funzionale, ma anche cognitivo e professionale.

Naturalmente, la letteratura non descrive questa trasformazione in termini completamente uniformi. Alcuni contributi mettono soprattutto in evidenza l'emergere di nuove funzioni e leggono l'IA come una leva di rafforzamento del management, perché riduce il peso delle attività più routinarie e sposta l'attenzione verso compiti di livello più elevato. Altri, invece, sottolineano con maggiore forza i rischi legati alla dipendenza dagli *output* algoritmici, alla riduzione dell'autonomia decisionale o all'indebolimento del giudizio umano. Questo mostra che il corpus non restituisce una visione semplificata o idealizzata del cambiamento. Piuttosto, ne mette in luce il carattere ambivalente. Il management si trasforma, ma questa trasformazione non è automaticamente positiva né automaticamente negativa. Dipende dalle condizioni organizzative, dal tipo di decisioni coinvolte, dal grado di trasparenza del sistema, dalla qualità della supervisione e dalle competenze effettivamente presenti nell'organizzazione (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Li et al., 2024).

In questo senso, un altro aspetto utile da sottolineare è che la letteratura del corpus sembra suggerire una distinzione tra continuità e discontinuità del ruolo manageriale. La continuità riguarda il fatto che alcune funzioni restano centrali: la responsabilità finale, la capacità di leggere il contesto, la mediazione tra obiettivi diversi, la legittimazione della decisione e il governo complessivo del processo. La discontinuità riguarda invece il modo in cui queste funzioni vengono esercitate.

Il corpus, quindi, non sembra sostenere l'idea di una semplice marginalizzazione del management. Più spesso, mostra che l'IA contribuisce a spostarne il baricentro: meno produzione diretta dell'analisi, più interpretazione; meno attività routinarie, più orchestrazione; meno centralità della sola capacità analitica tradizionale, più centralità della capacità di governare un processo decisionale ibrido. In questo senso, la letteratura sembra offrire una risposta abbastanza coerente alla terza domanda secondaria: l'IA non riduce soltanto

alcune attività del management, ma ne fa emergere di nuove, trasformando il ruolo più che cancellandolo.

Allo stesso tempo, occorre segnalare anche in questo caso un limite del corpus. La letteratura è piuttosto ricca nel descrivere il cambiamento del ruolo manageriale, ma non sempre usa lo stesso lessico e non sempre distingue con chiarezza tra funzioni effettivamente nuove e funzioni tradizionali che vengono semplicemente rafforzate o riarticolate. In alcuni contributi, per esempio, orchestrazione, supervisione e *governance* vengono presentate come funzioni del tutto nuove; in altri, invece, appaiono più come un'evoluzione di compiti già presenti nel management tradizionale. Questo non impedisce di individuare una linea interpretativa abbastanza chiara, ma invita a non descrivere il cambiamento come una rottura totale. Più correttamente, il corpus sembra mostrare una ridefinizione significativa del ruolo manageriale, più che una sua completa reinvenzione.

Il terzo nucleo tematico della SLR mette in evidenza con una certa chiarezza che l'introduzione dell'IA nei processi decisionali comporta una trasformazione del management che può essere letta come uno spostamento del ruolo. Alcune attività più routinarie o più direttamente analitiche tendono a ridursi o a essere mediate dalla tecnologia; allo stesso tempo, diventano più importanti funzioni come interpretazione, orchestrazione, supervisione, progettazione della *governance* e alfabetizzazione all'IA. Questo porta a una conclusione coerente con i risultati già emersi nei sottoparagrafi precedenti: il management non viene semplicemente sostituito dall'IA, ma viene ridefinito nel modo in cui costruisce, controlla e legittima la decisione (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025).

Questa evidenza prepara in modo naturale il passaggio al quarto e ultimo nucleo tematico. Se infatti il rapporto tra IA e management ridefinisce la decisione, i meccanismi di controllo e il ruolo del manager, allora è plausibile che le conseguenze non si fermino al livello del singolo processo, ma si estendano a una trasformazione organizzativa e strategica più ampia. È proprio questo il punto su cui si concentrerà il sottoparagrafo successivo.

3.2.4 IA, trasformazione organizzativa e contesto strategico

Accanto ai contributi che si concentrano più direttamente sul rapporto tra IA e decisione, sui meccanismi di controllo e sulla trasformazione del ruolo manageriale, il corpus comprende anche una serie di studi che collocano l'adozione dell'IA dentro un quadro più ampio di trasformazione organizzativa e strategica. Questo quarto nucleo tematico è importante perché mostra che gli effetti dell'IA non si fermano al livello del singolo processo decisionale o della singola funzione manageriale. In diversi contributi, infatti, l'IA viene letta come parte di cambiamenti più estesi, che riguardano il funzionamento complessivo dell'organizzazione, i suoi assetti interni, il rapporto con l'ambiente competitivo e, in alcuni casi, anche le logiche di sostenibilità e creazione di valore (Akbari et al., 2024; Rahate et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024).

Questo passaggio è particolarmente rilevante perché consente di allargare lo sguardo. Nei sottoparagrafi precedenti l'attenzione si è concentrata soprattutto sul modo in cui l'IA entra nel processo decisionale, ridefinisce il rapporto tra supporto e automazione, rafforza il bisogno di *accountability* e contribuisce a cambiare il ruolo del management. In questo passaggio, invece, l'obiettivo è capire come questi cambiamenti si inseriscano in trasformazioni organizzative più ampie. Il corpus, infatti, suggerisce che l'IA non vada letta solo come una tecnologia che interviene su singole decisioni, ma anche come una leva capace di incidere sulla struttura dei processi, sul coordinamento tra attività, sulla capacità di adattamento dell'impresa e sul modo in cui l'organizzazione si rapporta al contesto esterno.

Un primo tema che emerge con una certa continuità riguarda la trasformazione dei processi organizzativi. In diversi articoli, l'adozione dell'IA non viene collegata soltanto a un miglioramento dell'analisi o della previsione, ma anche a una riorganizzazione dei flussi informativi, delle logiche di coordinamento e delle relazioni tra funzioni diverse. Questo aspetto si vede con particolare chiarezza nei contributi dedicati alla *supply chain*, alla trasformazione digitale e all'integrazione tra tecnologie intelligenti e processi operativi. In questi studi, l'IA non viene presentata come uno strumento isolato,

ma come parte di una riorganizzazione più ampia delle attività, nella quale la possibilità di raccogliere, trattare e condividere informazioni in tempo reale modifica il funzionamento complessivo del sistema organizzativo (Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025).

Nel caso delle *supply chain*, ad esempio, la letteratura mostra che l'IA può incidere sulla visibilità dei flussi, sul coordinamento tra attori, sulla capacità di prevedere la domanda, sulla gestione dell'incertezza e sulla rapidità di risposta. Tuttavia, ciò che interessa qui non è tanto il dettaglio tecnico di questi strumenti, quanto il fatto che essi spingano l'organizzazione verso forme di maggiore integrazione e di diversa articolazione dei processi decisionali. Quando l'IA entra stabilmente nei flussi operativi e informativi, cambia il modo in cui le decisioni vengono distribuite, il tipo di coordinamento richiesto e il rapporto tra centro decisionale e livelli esecutivi. In questo senso, la trasformazione non riguarda solo l'efficienza di singole attività, ma il disegno complessivo del processo organizzativo (Akbari et al., 2024).

Una dinamica simile emerge anche nei contributi che collegano l'IA alla trasformazione digitale delle imprese e allo sviluppo di nuovi modelli di servizio. Azizi et al. (2025), per esempio, mostrano che nelle *start-up* di servizi l'IA viene inserita non semplicemente come strumento di supporto tecnico, ma come fattore che influenza processi interni, organizzazione del lavoro e posizionamento competitivo. Questo suggerisce che il valore dell'IA, in molti casi, non dipenda solo da ciò che “fa” in termini immediati, ma dal modo in cui viene incorporata dentro una riorganizzazione più ampia delle attività. Il tema, quindi, non è soltanto l'uso della tecnologia, ma il modo in cui l'organizzazione si trasforma per poterla integrare davvero.

Un secondo asse molto rilevante riguarda la dimensione strategica. Una parte importante della letteratura del corpus collega, infatti, l'IA alla possibilità di rafforzare la capacità dell'organizzazione di leggere il contesto, gestire l'incertezza, valutare scenari e orientare le proprie scelte strategiche. Questo aspetto emerge in particolare nei contributi che si occupano di *decision-making* strategico, pianificazione, *risk management* e vantaggio competitivo (Rahate et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Oliveira et al., 2022). In questi lavori, l'IA

non viene trattata solo come tecnologia che velocizza l'analisi, ma come fattore che può incidere sulla qualità e sulla tempestività delle decisioni strategiche.

È tuttavia necessario mantenere un tono equilibrato. Il corpus non dimostra in modo uniforme che l'IA migliori automaticamente la strategia o conduca sempre a risultati superiori. Più correttamente, mostra che una parte della letteratura associa l'uso dell'IA a una maggiore capacità di trattare complessità, anticipare criticità, valutare alternative e sostenere processi di pianificazione più informati (Rahate et al., 2025). Allo stesso tempo, diversi contributi fanno capire che questi effetti dipendono molto dal modo in cui la tecnologia viene integrata nei processi decisionali, dal tipo di supervisione manageriale esercitata e dalla capacità dell'organizzazione di non ridurre la strategia a una semplice estrazione di *output* dai dati. In questo senso, la dimensione strategica dell'IA non va letta come automatismo, ma come potenziale che si realizza solo dentro specifiche condizioni organizzative e manageriali.

Anche i contributi che riflettono sui livelli più alti della *governance*, come *board* e *CEO*, rafforzano questa idea. L'interesse della letteratura non sta tanto nel dire che l'IA “decide la strategia”, quanto nel mostrare come essa influenzi la disponibilità di informazioni, la qualità delle analisi e le modalità con cui i vertici interpretano il contesto e costruiscono le scelte strategiche (Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). Questo porta con sé un punto importante per la tesi: la trasformazione strategica indotta dall'IA non consiste necessariamente nella delega della strategia alla macchina, ma nella modifica del rapporto tra informazione, giudizio e responsabilità nelle decisioni di livello più alto.

Un terzo asse, più delicato ma comunque presente nel corpus, riguarda il rapporto tra IA, *performance* e creazione di valore. Su questo tema, la letteratura appare meno compatta e più prudente, ma alcuni contributi suggeriscono comunque che l'adozione dell'IA possa essere associata a miglioramenti in termini di efficienza, qualità dell'analisi, rapidità decisionale, capacità di adattamento e, più in generale, competitività organizzativa (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Anche in questo

caso, però, è importante mantenere una certa cautela. Il corpus non consente di affermare in modo generale che l'IA produca sempre, in ogni contesto, un miglioramento diretto della *performance*. Più correttamente, mostra che molti autori la considerano una leva potenzialmente importante per la creazione di valore, ma solo quando viene inserita in processi coerenti di trasformazione organizzativa, coordinamento manageriale e controllo.

Questo aspetto è utile anche perché collega il tema dell'IA a una questione più ampia: non solo in che modo essa modifichi il processo decisionale, ma anche a quali condizioni tale trasformazione possa tradursi in un effettivo vantaggio organizzativo. In questo senso, il corpus sembra suggerire che la *performance* non dipenda dall'adozione dell'IA in sé, ma dal modo in cui essa viene incorporata nei processi, nelle competenze e nelle forme di *governance* dell'organizzazione. Questa osservazione rafforza la linea interpretativa che attraversa tutta la tesi: l'IA non va letta come variabile tecnica autonoma, ma come elemento che produce effetti solo all'interno di assetti organizzativi concreti.

Un quarto e ultimo asse riguarda il legame tra IA, sostenibilità e pressioni del contesto. Pur non essendo centrale quanto i precedenti, questo filone è comunque presente nel corpus e merita attenzione, perché mostra un'ulteriore estensione del fenomeno. Alcuni contributi collegano infatti l'uso dell'IA a contesti in cui la decisione organizzativa deve tenere insieme non solo efficienza e *performance*, ma anche criteri di sostenibilità, responsabilità verso gli *stakeholder* e attenzione alle variabili *ESG* (Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). In questi studi, l'IA non viene vista soltanto come strumento di ottimizzazione, ma anche come mezzo per supportare decisioni più complesse, nelle quali entrano in gioco obiettivi plurimi e talvolta tensioni tra logiche diverse.

Nel caso del *real estate* sostenibile, ad esempio, i modelli *AI-powered* vengono utilizzati per integrare variabili *ESG* nei processi di valutazione e decisione, rendendo più articolata la lettura dei dati e delle opzioni disponibili (Walacik e Chmielewska, 2024). Nei contributi legati a *circular economy* e *circular finance*, invece, l'IA viene messa in relazione alla possibilità di

sostenere logiche di trasformazione economica e organizzativa più orientate alla sostenibilità e alla responsabilità (Kumar et al., 2025). Anche in questo caso non si intende sostenere automaticamente che l'IA renda le organizzazioni più sostenibili, ma mostrare che una parte della letteratura la colloca dentro pressioni di contesto più ampie, nelle quali le decisioni devono rispondere non solo a criteri di efficienza immediata, ma anche a esigenze di responsabilità e adattamento istituzionale.

Il quarto nucleo tematico mostra quindi che l'IA non agisce solo sulla singola decisione o sul singolo ruolo manageriale, ma si inserisce in un quadro di trasformazione più ampio, che coinvolge processi organizzativi, capacità strategiche, condizioni di *performance* e pressioni del contesto. Questo sottoparagrafo non ha la stessa compattezza dei tre precedenti, e questo dipende in parte dalla natura più trasversale del *cluster* di riferimento. Questa trasversalità è significativa perché mostra che gli effetti dell'IA tendono a estendersi oltre il livello strettamente decisionale, coinvolgendo più in generale il funzionamento dell'organizzazione.

Anche in questo caso, però, è opportuno mantenere una certa cautela. Il corpus suggerisce con sufficiente chiarezza che l'IA possa essere interpretata come un fattore di trasformazione organizzativa e strategica, ma non restituisce un quadro del tutto uniforme né permette di ricavare un unico modello di cambiamento. Le traiettorie osservate variano infatti in base ai contesti settoriali, al tipo di decisioni considerate, al livello manageriale coinvolto e alle modalità con cui la tecnologia viene integrata. Più che di una trasformazione univoca, quindi, è più corretto parlare di una pluralità di percorsi, accomunati dal fatto che l'IA tende a incidere non solo sui processi decisionali, ma anche sulle logiche organizzative e strategiche entro cui questi si sviluppano.

Questo risultato è particolarmente utile perché consente di ricomporre l'intera analisi tematica. Il corpus mostra che l'IA entra nei processi decisionali soprattutto come supporto, pur con spazi crescenti di automazione in alcuni contesti; rende più rilevanti i temi di *accountability*, trasparenza e controllo; ridefinisce il ruolo del management, orientandolo maggiormente verso funzioni di interpretazione, orchestrazione e supervisione; e si inserisce, infine, in

trasformazioni organizzative e strategiche più ampie. In questo senso, i quattro nuclei tematici non devono essere letti come blocchi separati, ma come parti interconnesse di uno stesso processo di ridefinizione del rapporto tra tecnologia, decisione, controllo e management.

4 – DISCUSSIONE

4.1 Sintesi dei risultati rispetto alla domanda primaria

L'analisi svolta nei capitoli precedenti consente ora di tornare alla domanda primaria della tesi e di riprenderla alla luce dei risultati emersi. Dopo aver ricostruito il contesto del problema, definito il percorso metodologico e analizzato il corpus sia sul piano descrittivo sia su quello tematico, è infatti possibile sintetizzare ciò che emerge complessivamente dalla letteratura rispetto al quesito centrale del lavoro. La domanda di partenza, come già chiarito, riguarda il modo in cui l'adozione dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* ridefinisca compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management, trasformando il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo. Alla luce dei 63 articoli esaminati, emerge una risposta chiara: nella maggior parte dei casi, l'IA non determina una semplice sostituzione del management. Contribuisce piuttosto a una sua ridefinizione progressiva, la quale investe allo stesso tempo il contenuto della decisione, il modo in cui la decisione viene governata e il ruolo stesso del manager all'interno dell'organizzazione (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Questa prima sintesi è importante perché consente di chiarire subito un punto centrale. Il corpus non sostiene, in modo prevalente, la tesi di una sostituzione piena e generalizzata del decisore umano. Al contrario, la configurazione più ricorrente è quella in cui l'IA opera come tecnologia di supporto, di potenziamento o di rafforzamento delle capacità analitiche del management. In molti contributi, l'IA viene descritta come strumento che amplia la base informativa disponibile, velocizza l'elaborazione dei dati, migliora la capacità di previsione, supporta la valutazione di scenari e rafforza l'analisi delle alternative, ma senza eliminare il bisogno di un soggetto umano capace di interpretare, contestualizzare e validare la decisione finale (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Nieto et al., 2019; Walacik e Chmielewska, 2024). Questo non significa che le forme di automazione non esistano. Il corpus mostra chiaramente che, in compiti più standardizzati,

routinari e fortemente basati sui dati, il contributo umano tende a ridursi e l'*output* algoritmico assume un peso più forte. Tuttavia, anche in questi casi, la letteratura parla più spesso di automazione parziale, di forte influenza del sistema o di riduzione del margine di intervento umano in fasi specifiche del processo, più che di sostituzione totale del management (Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024).

Da questo punto di vista, la prima evidenza principale che emerge dal corpus è che il tema dell'IA nei processi decisionali manageriali non può essere letto in termini binari. Il problema non è semplicemente stabilire se l'IA sostituisca o meno il manager, ma comprendere in che modo ridefinisca il rapporto tra informazione, giudizio e responsabilità. La letteratura suggerisce che il rapporto tra supporto e automazione vada letto come un continuum, nel quale il ruolo della tecnologia varia a seconda del tipo di decisione, del livello di strutturazione del compito, della qualità e quantità dei dati disponibili, del contesto organizzativo e del margine di interpretazione richiesto (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Rahate et al., 2025; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025). Proprio per questo motivo, la nozione di *augmenting* risulta particolarmente utile: in molti casi l'IA non sostituisce il decisore, ma ne rafforza alcune capacità, contribuendo allo stesso tempo a modificarne il lavoro. In altre parole, il management non scompare, ma viene spinto a operare in una configurazione diversa, nella quale alcune attività vengono alleggerite, altre si trasformano e altre ancora acquistano nuova centralità.

La seconda grande evidenza che emerge riguarda il fatto che l'ingresso dell'IA nei processi decisionali non modifica soltanto il "chi decide", ma anche il "come si governa la decisione". Questo punto è cruciale, perché una parte molto rilevante del corpus insiste proprio sui temi di *accountability*, trasparenza e controllo. La letteratura mostra con una certa continuità che, man mano che l'*output* dei sistemi intelligenti assume un ruolo più significativo nella costruzione della decisione, diventa sempre più importante chiarire chi sia responsabile della scelta finale, su quali basi essa venga presa, in che modo il sistema possa essere compreso e quali meccanismi di supervisione siano necessari per governarne l'utilizzo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian,

Weißberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025). Questo significa che l'IA non riduce il bisogno di controllo; al contrario, tende a renderlo ancora più rilevante. Quanto più il processo decisionale diventa ibrido, cioè costruito nell'interazione tra decisore umano e sistema intelligente, tanto più diventa necessario disporre di presidi capaci di rendere la decisione tracciabile, spiegabile e verificabile.

Su questo punto, il corpus restituisce un quadro complessivamente chiaro e coerente. L'*accountability* continua a riferirsi soprattutto a soggetti umani e organizzativi, ma la sua applicazione concreta diventa più complessa quando la decisione è mediata da sistemi opachi o particolarmente influenti. La trasparenza, a sua volta, emerge come condizione importante per permettere al decisore di comprendere l'*output* e integrarlo in modo consapevole nella scelta finale, mentre il controllo appare come una funzione da distribuire lungo tutto il processo, dalla fase di progettazione fino a quella di verifica *ex post* (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025). Di conseguenza, uno dei risultati più rilevanti della SLR è che l'adozione dell'IA non può essere separata dalla costruzione di adeguati meccanismi di *governance*. Il valore della tecnologia, quindi, non dipende solo dalla sua capacità di generare *output* efficaci, ma anche dalla possibilità di inserirla in un contesto organizzativo in cui la decisione resti controllabile, comprensibile e legittimabile.

La terza evidenza che emerge con forza riguarda la trasformazione del ruolo manageriale. In molti contributi del corpus, il manager appare sempre meno come colui che produce direttamente tutta l'analisi e sempre più come colui che interpreta, valida, supervisiona e contestualizza il contributo del sistema intelligente. Questo spostamento è particolarmente importante, perché consente di rispondere in modo più preciso alla domanda primaria della tesi. L'IA, infatti, non sembra ridisegnare il management nel senso di una sua progressiva eliminazione, ma tende a spostarne il baricentro. Alcune attività più routinarie, ripetitive o strettamente analitiche vengono alleggerite o mediate dalla tecnologia; al contrario, acquistano peso funzioni come l'interpretazione dell'*output*, il *sensemaking*, l'orchestrazione del rapporto tra persone e sistemi,

la supervisione dei processi e la progettazione delle condizioni organizzative entro cui l'IA viene utilizzata (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Questo significa che la ridefinizione dei compiti manageriali non si manifesta solo come riduzione di alcune attività, ma anche come comparsa e rafforzamento di nuove funzioni. Il manager continua a occupare una posizione centrale, ma questa centralità si sposta gradualmente da una funzione prevalentemente analitica verso una funzione più interpretativa, di coordinamento e di governo del processo decisionale. In questa prospettiva, il corpus suggerisce che la trasformazione più rilevante indotta dall'IA non riguardi tanto l'automazione del management, quanto la ridefinizione delle competenze su cui si fonda il suo ruolo. Non si tratta più solo di saper leggere dati e prendere decisioni sulla base di analisi prodotte internamente, ma di saper governare un ambiente nel quale parte dell'analisi è mediata dalla tecnologia e nel quale diventa cruciale mantenere la capacità di dare significato agli *output*, di valutarne i limiti e di inserirli dentro un quadro organizzativo e strategico più ampio (Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025; Li et al., 2024).

A queste tre evidenze se ne aggiunge una quarta, più ampia, che riguarda il fatto che il rapporto tra IA e management non si esaurisce nel singolo momento decisionale. Una parte della letteratura mostra infatti che gli effetti dell'IA tendono a propagarsi anche a livello di trasformazione organizzativa e strategica. L'adozione di sistemi intelligenti viene messa in relazione con cambiamenti nei flussi informativi, nelle logiche di coordinamento, nella capacità di gestire incertezza e complessità, nella qualità della pianificazione e, in alcuni casi, anche nel rapporto tra *performance*, sostenibilità e adattamento al contesto (Akbari et al., 2024; Rahate et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). La letteratura, però, non restituisce un modello unico di trasformazione né permette di affermare in modo lineare che l'IA produca sempre un miglioramento delle *performance* o della capacità strategica. Più correttamente, mostra che l'IA può diventare una leva di trasformazione organizzativa e strategica quando viene integrata in modo coerente con i processi, con le competenze disponibili e con adeguati meccanismi di controllo.

Se si mettono insieme i risultati emersi dai quattro nuclei tematici, si può individuare una linea interpretativa chiara. Nel corpus analizzato, l'IA appare soprattutto come una tecnologia che riorganizza il rapporto tra decisione, controllo e management. Non elimina il decisore, ma ne modifica il ruolo; non riduce il bisogno di governo, ma lo rende più complesso; non sostituisce automaticamente il management, ma ne ridefinisce compiti, funzioni e responsabilità. In questo senso, la trasformazione del modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo non consiste tanto nella sua scomparsa, quanto nella sua riconfigurazione. Le funzioni classiche del management continuano a esistere, ma vengono esercitate in un contesto nuovo, in cui una parte crescente del processo decisionale è mediata da sistemi intelligenti e richiede quindi nuove forme di interpretazione, supervisione e controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025).

Alla luce di tutto questo, la risposta sintetica alla domanda primaria della tesi può essere formulata in questo modo: l'adozione dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* non conduce, nella maggior parte dei casi analizzati, a una sostituzione lineare del management, ma a una sua trasformazione progressiva. Questa trasformazione investe i compiti, perché alleggerisce alcune attività e ne rafforza o ne genera altre; investe le responsabilità, perché complica il rapporto tra *output* tecnologico e imputazione della decisione; e investe i meccanismi di controllo, perché rende indispensabili nuove forme di *accountability*, trasparenza e supervisione. Il management, quindi, non viene semplicemente ridotto dalla presenza dell'IA, ma è chiamato a ridefinirsi nel modo in cui interpreta l'informazione, governa la decisione e presidia il rapporto tra tecnologia e organizzazione.

Questa sintesi costituisce il punto di partenza per il resto del capitolo. Se fin qui l'obiettivo è stato ricomporre i risultati in relazione alla domanda primaria, nei paragrafi successivi sarà possibile spingere più avanti l'interpretazione, mettendo meglio a fuoco la tesi centrale del lavoro: l'IA non elimina il management, ma ne trasforma in profondità ruolo, funzioni e condizioni di esercizio.

4.2 IA e ridefinizione del management: affiancamento, non semplice sostituzione

Uno dei risultati principali che emergono dal corpus riguarda il modo in cui deve essere interpretato il rapporto tra IA e management. Se si guarda all'insieme dei 63 articoli analizzati, la linea prevalente non sembra essere quella di una sostituzione piena e progressiva del manager da parte del sistema intelligente. Più spesso, la letteratura descrive una situazione diversa e più complessa: l'IA entra nei processi decisionali come tecnologia che affianca, supporta, rafforza e, allo stesso tempo, ridefinisce il ruolo manageriale. In questo senso, la trasformazione osservata non coincide con una semplice automazione del management, ma con una modifica del modo in cui il management esercita le proprie funzioni, costruisce le decisioni e governa il processo organizzativo (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Questo punto merita di essere chiarito bene, perché rappresenta probabilmente la tesi di fondo più forte dell'intero lavoro. Nel dibattito pubblico, l'adozione dell'IA viene spesso descritta attraverso visioni molto contrapposte. Da un lato, c'è l'idea che i sistemi intelligenti siano destinati a sostituire progressivamente il decisore umano, lasciando al management uno spazio sempre più ridotto. Dall'altro, c'è la posizione opposta, secondo cui l'IA resterebbe un semplice strumento neutro, senza un impatto reale sul ruolo dei manager. La letteratura analizzata, però, non conferma pienamente nessuna di queste due letture estreme. Più spesso, mostra una configurazione intermedia, nella quale l'IA non prende semplicemente il posto del management, ma contribuisce a spostarne il baricentro funzionale, cognitivo e organizzativo (Nieto et al., 2019; Walacik e Chmielewska, 2024; Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025).

Questo significa, innanzitutto, che il tema dell'affiancamento non deve essere letto come una forma debole o marginale di impatto. Dire che l'IA affianca il management non significa affermare che il management resti identico a prima e che la tecnologia si limiti ad aggiungere strumenti. Al contrario, proprio la logica dell'affiancamento sembra essere quella che produce le trasformazioni più profonde, perché modifica il modo in cui il manager lavora, interpreta le

informazioni e prende posizione nel processo decisionale. In altri termini, l'affiancamento non equivale alla conservazione del modello precedente. Equivale piuttosto a una trasformazione che non passa per l'eliminazione del decisore umano, ma per la sua progressiva ridefinizione (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Il corpus mostra infatti che l'IA viene descritta, nella maggior parte dei casi, come tecnologia che amplia la base informativa disponibile, accelera l'elaborazione dei dati, migliora le capacità previsive e consente di trattare una complessità crescente in tempi più rapidi. Tuttavia, proprio questa capacità di supporto avanzato fa sì che il manager sia chiamato a svolgere un lavoro diverso da quello tradizionale. Quando l'analisi è in parte prodotta, organizzata o pre-strutturata dal sistema, il management non è più semplicemente il luogo esclusivo in cui si costruisce l'intera base conoscitiva della decisione. Diventa piuttosto il luogo in cui quell'*output* viene interpretato, validato, messo in relazione con il contesto e trasformato in decisione organizzativamente sostenibile (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Oliveira et al., 2022).

In questo senso, la letteratura sembra suggerire che la vera alternativa non sia tra “manager presente” e “manager assente”, ma tra due modi diversi di intendere il management. Da una parte, il modello più tradizionale, nel quale il manager è fortemente identificato con la raccolta diretta delle informazioni, la loro elaborazione e la costruzione del giudizio analitico. Dall'altra, un modello emergente, nel quale il manager resta centrale, ma opera dentro un processo decisionale ibrido, in cui parte dell'analisi viene prodotta o mediata da sistemi intelligenti e il valore del suo ruolo si sposta verso interpretazione, supervisione, orchestrazione e governo del processo (Billi e Labraña, 2025; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025). È proprio questa seconda configurazione a emergere con maggiore chiarezza nel corpus.

Ciò non significa negare che esistano forme più avanzate di automazione. Il corpus, come si è visto nel capitolo precedente, mostra chiaramente che in contesti caratterizzati da task ripetitivi, fortemente standardizzati o altamente *data-driven* il contributo umano può ridursi in modo significativo. In questi casi,

l'*output* algoritmico tende ad assumere un peso più diretto e il processo può avvicinarsi a una logica di automazione almeno parziale (Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024). Il fatto che queste situazioni emergano soprattutto in condizioni piuttosto specifiche rafforza l'idea che la sostituzione non rappresenti la configurazione prevalente. Più precisamente, il corpus suggerisce che la sostituzione tenda a concentrarsi negli ambiti in cui la decisione è più strutturabile, mentre l'affiancamento trasformativo prevale nei casi in cui restano centrali il giudizio, la lettura del contesto, la gestione dell'ambiguità e la responsabilità organizzativa.

In questa prospettiva, il concetto di *augmenting* risulta particolarmente utile anche nella fase di discussione. La letteratura lo utilizza per descrivere una logica in cui l'IA non si limita a eseguire o a sostituire, ma contribuisce a rafforzare alcune capacità del decisore umano. Tuttavia, almeno alla luce del corpus analizzato, il significato più interessante sembra essere un altro: l'IA potenzia alcune capacità del management e, allo stesso tempo, lo spinge a ridefinire il proprio ruolo. L'affiancamento, quindi, non è semplice coesistenza tra uomo e tecnologia, ma riorganizzazione della relazione tra i due. Il manager resta centrale, ma la sua centralità assume una forma nuova. Non è più fondata soltanto sulla capacità di produrre analisi in prima persona, bensì sulla capacità di governare il rapporto tra *output* tecnologico, contesto organizzativo e responsabilità decisionale (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022).

Questa ridefinizione del management può essere letta in almeno tre direzioni. La prima riguarda il contenuto del lavoro manageriale. Come mostrato dal corpus, una parte delle attività più routinarie, ripetitive o direttamente analitiche tende a essere alleggerita o mediata dalla tecnologia. Parallelamente, aumentano di importanza funzioni come l'interpretazione dell'*output*, la supervisione, la validazione, il *sensemaking* e la capacità di collocare il contributo del sistema dentro una visione complessiva dell'organizzazione (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). La seconda direzione riguarda il profilo di responsabilità del manager, che non si esaurisce più nell'assunzione della decisione finale, ma comprende anche il presidio delle

condizioni entro cui la tecnologia viene utilizzata. La terza riguarda il posizionamento del management nei processi organizzativi, sempre meno legato al monopolio dell'analisi e sempre più orientato a funzioni di raccordo, coordinamento e governo delle interazioni tra persone, dati e sistemi intelligenti.

Un aspetto particolarmente interessante è che questa trasformazione non implica necessariamente una perdita di rilevanza del management. In alcuni contributi emerge, anzi, una lettura differente. Proprio perché la decisione diventa più complessa, più mediata e più distribuita, cresce il bisogno di una figura capace di interpretare, contestualizzare e governare il processo. In questo senso, il management non viene ridimensionato, ma assume una responsabilità diversa. La sua funzione non sparisce, bensì si sposta da una centralità puramente analitica a una centralità più interpretativa e di governo. Questo aspetto emerge con particolare chiarezza nei lavori che insistono sulla supervisione umana, sulla *governance-by-design* e sulla necessità di una mediazione consapevole tra sistemi intelligenti e contesti organizzativi (Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025; González-Pérez et al., 2025).

Naturalmente, questa ridefinizione non è priva di ambivalenze. Il corpus mostra anche che l'affiancamento non porta automaticamente a un equilibrio positivo. Esiste infatti il rischio che il management si affidi troppo agli *output* algoritmici, che la fiducia nel sistema indebolisca il controllo critico oppure che il decisore umano mantenga la responsabilità formale senza comprendere più pienamente il processo che conduce alla decisione (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025). Proprio per questo, parlare di affiancamento non significa adottare una visione ingenuamente ottimistica. Significa piuttosto riconoscere che la trasformazione del management è il vero punto da governare. L'IA non elimina il decisore, ma rende più complessa e delicata la sua funzione. E questo, a sua volta, spiega perché il tema del controllo e della trasparenza diventi così centrale nella letteratura.

Da qui deriva una conseguenza teorica e interpretativa molto importante. Se il corpus fosse dominato da una logica di sostituzione, allora la questione principale sarebbe capire fino a che punto il management stia perdendo spazio a favore della tecnologia. Ma se, come sembra emergere, prevale una logica di

affiancamento trasformativo, allora la questione principale diventa un'altra: capire che tipo di management stia prendendo forma dentro organizzazioni sempre più supportate dall'IA. Questa è, probabilmente, una delle chiavi interpretative principali della SLR. Il management non emerge come una figura destinata a scomparire, ma come un ruolo che si ridefinisce attorno a nuove competenze, nuove responsabilità e nuove modalità di governo del processo decisionale.

Questa interpretazione è coerente anche con il titolo della tesi e con la sua impostazione complessiva. Parlare di “trasformazione del management” risulta più appropriato che parlare soltanto di automazione o sostituzione, perché permette di tenere insieme elementi di continuità ed elementi di cambiamento. Continuità, perché il decisore umano continua a svolgere funzioni centrali di responsabilità, interpretazione e legittimazione. Discontinuità, perché il modo in cui queste funzioni vengono esercitate cambia sensibilmente quando parte dell'analisi e della costruzione della decisione viene mediata da sistemi intelligenti (Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Billi e Labraña, 2025). In questo senso, l'affiancamento non va letto come segno di debolezza dell'impatto dell'IA, ma come la forma concreta attraverso cui tale impatto si realizza.

La letteratura analizzata porta a sostenere con una certa chiarezza che, nella maggior parte dei casi, l'IA non si limita a sostituire il management, ma ne ridefinisce progressivamente il ruolo. Le forme di automazione più avanzata restano presenti e rilevanti, ma tendono a concentrarsi in ambiti specifici. La tendenza prevalente è invece quella di un management che mantiene una posizione centrale, anche se in forme diverse: meno legato alla sola produzione dell'analisi e più coinvolto nell'interpretazione, nella supervisione, nel coordinamento e nel governo di processi decisionali sempre più ibridi. È proprio questa trasformazione, più che la sostituzione in senso stretto, a rappresentare il contributo più significativo dell'IA rispetto al ruolo manageriale.

Da tale considerazione deriva il tema successivo. Se il management non viene semplicemente sostituito ma ridefinito, allora il problema non è solo capire che cosa faccia il manager, ma anche come venga governato il rapporto tra tecnologia, decisione e responsabilità. Proprio per questo, il tema di

accountability, trasparenza e controllo non appare come un elemento laterale, ma come uno dei punti centrali dell'intera trasformazione. È su questo aspetto che si concentrerà il prossimo sottoparagrafo.

4.3 *Accountability*, trasparenza e controllo nelle decisioni supportate dall'IA

Se l'analisi svolta fin qui ha mostrato che l'IA tende più spesso ad affiancare e ridefinire il management che a sostituirlo in modo pieno, allora diventa ancora più evidente perché il tema di *accountability*, trasparenza e controllo occupi uno spazio così rilevante nel corpus. Quanto più il processo decisionale assume una configurazione ibrida, cioè costruita nell'interazione tra giudizio umano e supporto algoritmico, tanto più diventa necessario chiarire come quella decisione venga governata, da chi sia effettivamente presidiata e in che modo possa essere giustificata, ricostruita e verificata. Proprio per questo motivo, la questione del controllo non emerge nella letteratura come un tema accessorio o secondario, ma come una delle condizioni centrali per rendere organizzativamente sostenibile l'integrazione dell'IA nei processi decisionali (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Questo punto è fondamentale anche rispetto alla domanda primaria della tesi. Se infatti l'IA contribuisce a ridefinire compiti e responsabilità del management, allora non basta chiedersi che cosa cambi nella decisione o nel ruolo del manager. Occorre anche chiedersi come venga governato il nuovo assetto che si crea tra decisore umano, sistema intelligente e organizzazione. In altri termini, la ridefinizione del management non è solo una questione di spostamento di funzioni, ma anche di costruzione di nuovi presidi di controllo. È proprio qui che il corpus offre uno dei risultati più forti e coerenti: l'adozione dell'IA tende a rendere più pressanti e complessi i problemi legati alla responsabilità, alla comprensibilità del processo e alla necessità di meccanismi di supervisione distribuiti lungo tutte le fasi della decisione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Un primo aspetto che emerge con chiarezza riguarda la questione dell'*accountability*. La letteratura analizzata mostra che, quando l'*output* di un

sistema intelligente incide in modo rilevante sulla costruzione della decisione, la responsabilità non viene meno, ma diventa più difficile da definire, esercitare e giustificare. In linea generale, il corpus non sostiene che la responsabilità passi all'algoritmo; continua piuttosto a ricondurla a soggetti umani e organizzativi. Proprio l'intervento della tecnologia, però, rende più complesso il modo in cui questa responsabilità deve essere intesa. Se una parte rilevante dell'analisi, della classificazione o della raccomandazione viene prodotta dal sistema, allora il decisore umano continua formalmente a rispondere della scelta finale, ma si trova a farlo in un contesto nel quale la decisione è mediata da un processo che non dipende più interamente da lui (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Questa osservazione ha almeno due implicazioni importanti. La prima è che l'*accountability* non può essere intesa come una responsabilità solo formale. Non è sufficiente affermare che il manager resti responsabile se, in concreto, non dispone degli strumenti necessari per comprendere il contributo del sistema, valutarne i limiti e spiegare su quali basi l'*output* sia stato accolto, corretto o eventualmente scartato. La seconda è che la responsabilità, per essere effettiva, deve tradursi anche nella possibilità concreta di ricostruire il processo decisionale. Questo significa che l'organizzazione deve essere in grado di chiarire quali dati abbiano alimentato il sistema, quali criteri abbiano orientato l'elaborazione, in che modo l'*output* sia stato integrato nel giudizio umano e quale logica abbia condotto alla scelta finale. In questo senso, il corpus suggerisce che *accountability* non significhi semplicemente "indicare chi risponde", ma rendere la decisione tracciabile, spiegabile e giustificabile (Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025).

Proprio qui si collega il secondo grande tema di questo sottoparagrafo, cioè quello della trasparenza. Nel corpus, la trasparenza non viene richiamata come valore astratto o principio generale, ma come condizione concreta che permette di integrare l'IA nei processi decisionali in modo più controllabile e più legittimabile. Questo aspetto emerge con chiarezza soprattutto nei contributi che collegano trasparenza, comprensibilità del sistema e accettazione del supporto

algoritmico da parte dei decisori. In questi lavori, una maggiore leggibilità del funzionamento del sistema e una migliore interpretabilità dell'*output* tendono a essere associate a una più forte disponibilità dei soggetti organizzativi a incorporare l'IA nelle proprie scelte (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025). Al contrario, quando il sistema appare opaco o difficilmente interpretabile, cresce il rischio che l'*output* venga rifiutato, utilizzato in modo acritico o comunque integrato in modo debole nel processo decisionale.

Anche qui, però, è utile mantenere una posizione equilibrata. Il corpus non lascia intendere che il semplice aumento della trasparenza risolva automaticamente tutti i problemi legati all'uso dell'IA. Più correttamente, mostra che la trasparenza rappresenta una condizione importante, ma non sufficiente. In molti casi, infatti, la relazione tra decisore e sistema dipende anche da fattori cognitivi e organizzativi più complessi, come la fiducia nella fonte, la *performance* percepita, la predisposizione ad accettare il supporto tecnologico e la capacità effettiva di leggere criticamente l'*output* (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025). Questo significa che la trasparenza non va considerata come una soluzione autonoma, ma come parte di un sistema più ampio di governo della decisione.

Nel corpus, la trasparenza è spesso collegata al tema dell'*explainability*, cioè alla possibilità di fornire spiegazioni comprensibili sul funzionamento del sistema e sulle ragioni che hanno portato a un certo *output*. Anche se i contributi non usano sempre questo termine nello stesso modo, ricorre con una certa continuità l'idea che una decisione supportata dall'IA non possa essere governata in modo adeguato se l'*output* resta opaco per i soggetti chiamati a utilizzarlo, verificarlo e risponderne. In questo senso, trasparenza ed *explainability* svolgono una funzione importante non solo tecnicamente, ma anche sul piano organizzativo: servono a mantenere la decisione dentro un perimetro di comprensibilità che consenta al management di esercitare davvero il proprio ruolo di supervisione e responsabilità (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025).

Il terzo elemento chiave del nucleo tematico è il controllo. Su questo punto la letteratura del corpus è particolarmente significativa, perché mostra che

il controllo non può più essere pensato come semplice verifica finale del risultato. Quando l'IA entra stabilmente nei processi decisionali, i meccanismi di supervisione devono essere distribuiti lungo tutto il processo e devono riguardare non solo l'esito della decisione, ma anche le condizioni che la rendono possibile. In questo senso, il corpus suggerisce una lettura del controllo come funzione articolata, che si estende dalla progettazione del sistema fino alla verifica degli effetti prodotti, passando per il monitoraggio del suo utilizzo durante il processo decisionale (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025).

Da questo punto di vista, la distinzione tra controlli *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* risulta particolarmente utile anche sul piano interpretativo. I controlli *ex ante* riguardano la fase che precede l'utilizzo del sistema e si concentrano sulla costruzione delle condizioni organizzative e tecniche del suo funzionamento. Qui rientrano, ad esempio, la scelta delle basi informative, la qualità dei dati, la definizione delle regole di utilizzo, la progettazione dei presidi di supervisione e l'attenzione preventiva ai rischi di *bias* o di malfunzionamento (Kumar et al., 2025; Rosário e Raimundo, 2025). I controlli *in itinere* riguardano invece il monitoraggio continuo dell'uso del sistema, la supervisione umana durante il processo, la verifica dell'affidabilità degli *output* e la possibilità di intervenire quando emergano incoerenze, criticità o risultati poco comprensibili (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Oliveira et al., 2022). I controlli *ex post*, infine, si concentrano sulla ricostruzione del processo, sull'*audit*, sulla valutazione degli effetti prodotti e sulla possibilità di comprendere a posteriori perché una certa decisione sia stata assunta e con quali conseguenze (Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Questa articolazione è importante perché permette di cogliere un cambiamento di fondo: nella letteratura analizzata, il controllo non appare più come un momento separato rispetto all'uso dell'IA, ma come una componente strutturale del suo governo. In altri termini, il corpus suggerisce che non sia possibile introdurre l'IA nei processi decisionali e preoccuparsi solo in un secondo momento di come controllarla. Al contrario, i meccanismi di *accountability*, trasparenza e supervisione devono essere previsti fin dall'inizio,

nel modo in cui il sistema viene progettato, integrato e utilizzato. È proprio per questo che, in alcuni contributi, il problema del controllo si avvicina molto al tema della *governance-by-design*: non si tratta solo di sorvegliare ciò che la tecnologia fa, ma di costruire in modo intenzionale le condizioni entro cui essa possa essere usata in modo coerente con obiettivi, responsabilità e limiti dell'organizzazione (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025).

Un altro aspetto che emerge con forza dal corpus è che il rafforzamento del controllo non dipende solo da esigenze di correttezza tecnica, ma anche da esigenze di legittimazione organizzativa. Una decisione supportata dall'IA non deve essere solo efficace. Deve anche poter essere difesa, spiegata e giustificata all'interno dell'organizzazione e, in alcuni casi, anche verso l'esterno. Questo vale soprattutto nei contesti in cui la decisione può avere implicazioni rilevanti sul piano strategico, reputazionale o istituzionale. In questi casi, il problema del controllo non riguarda soltanto la prevenzione dell'errore, ma anche la capacità dell'organizzazione di rendere la decisione socialmente e organizzativamente sostenibile. In questo senso, *accountability*, trasparenza e controllo non sono semplici strumenti tecnici di correzione, ma elementi che contribuiscono alla legittimazione del processo decisionale (Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024; Rosário e Raimundo, 2025).

Questa osservazione consente anche di comprendere meglio perché il *cluster* dedicato ad *accountability*, *governance* e controllo risulti il più consistente del corpus. Una possibile ragione è che la letteratura avverte molto chiaramente come il vero problema non sia solo “usare l'IA” per decidere meglio, ma governarne l'uso in modo da non indebolire responsabilità, comprensibilità e controllo organizzativo. Quanto più la decisione si costruisce nell'interazione tra soggetto umano e sistema intelligente, tanto meno è possibile accontentarsi di una visione meramente prestazionale della tecnologia. Il corpus mostra invece che il valore dell'IA dipende anche, e in molti casi soprattutto, dalla capacità di costruire attorno a essa un sistema di governo adeguato.

Naturalmente, anche su questo terreno la letteratura non appare completamente uniforme. Alcuni contributi insistono maggiormente sulla trasparenza, altri sul problema dell'imputazione della responsabilità, altri ancora

sui meccanismi di *audit* e supervisione. Tuttavia, al di là di queste differenze, la direzione generale è abbastanza chiara. Il corpus converge sul fatto che l'IA tenda a rafforzare i problemi di *accountability*, trasparenza e controllo proprio perché rende il processo decisionale più complesso, più distribuito e più mediato tecnologicamente. In questo senso, il rafforzamento di tali problemi non va letto come effetto collaterale, ma come una delle conseguenze centrali della trasformazione in corso (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Alla luce di tutto questo, si può sostenere che uno dei risultati più forti della SLR sia il seguente: l'IA non modifica solo il contenuto della decisione o il lavoro del manager, ma impone una riconfigurazione dei meccanismi con cui la decisione viene resa governabile. Più il management si trova ad agire in un contesto supportato dall'IA, più diventa centrale la capacità di presidiare responsabilità, spiegabilità e supervisione. Il problema, quindi, non è soltanto decidere meglio grazie alla tecnologia, ma costruire le condizioni affinché la decisione resti comprensibile, tracciabile e organizzativamente legittima. Ed è proprio questo che spiega perché il tema del controllo non rappresenti un'aggiunta alla trasformazione del management, ma uno dei suoi elementi costitutivi.

Su questa base, il passaggio successivo appare abbastanza naturale. Se l'IA rafforza il bisogno di *accountability*, trasparenza e controllo, allora la trasformazione del management non può essere letta solo come spostamento di attività o funzioni. Deve essere letta anche come mutamento del tipo di competenze e di valore che il management porta nel processo decisionale. È proprio questo il punto che verrà approfondito nel prossimo paragrafo, dedicato al passaggio da una funzione prevalentemente analitica a una funzione sempre più interpretativa e di orchestrazione.

4.4 Dalla funzione analitica alla funzione interpretativa e di orchestrazione

Uno dei passaggi più significativi che emergono dal corpus riguarda il cambiamento della natura del lavoro manageriale. Se nei paragrafi precedenti si è visto che l'IA tende più spesso ad affiancare il management che a sostituirlo e

che, parallelamente, rafforza il bisogno di *accountability*, trasparenza e controllo, qui il punto è chiarire in che cosa consista concretamente questa trasformazione dal punto di vista del ruolo manageriale. La letteratura analizzata suggerisce con una certa continuità che il management non perda centralità, ma che la sua centralità si sposti. Più precisamente, si riduce il peso relativo di una funzione strettamente analitica, intesa come produzione diretta dell'informazione e costruzione manuale della base conoscitiva della decisione, mentre cresce l'importanza di una funzione più interpretativa, di supervisione e di orchestrazione del processo decisionale ibrido tra soggetti umani e sistemi intelligenti (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025).

Questo non significa, naturalmente, che la dimensione analitica scompaia del tutto dal lavoro manageriale. Sarebbe una conclusione eccessiva e poco coerente con il corpus. Più correttamente, la letteratura mostra che una parte del lavoro analitico tradizionalmente svolto dal management tende a essere mediata o alleggerita dall'IA. Quando i sistemi intelligenti raccolgono, ordinano, classificano ed elaborano grandi quantità di dati, il manager non è più necessariamente il soggetto che costruisce in prima persona tutto il percorso di analisi. In diversi contributi, questo spostamento emerge in modo piuttosto netto: l'IA prende in carico alcune attività ripetitive, standardizzate o fortemente basate sul trattamento di dati, mentre il management tende a concentrarsi maggiormente sulla lettura del significato dell'*output*, sulla valutazione della sua coerenza rispetto al contesto e sulla scelta finale (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Li et al., 2024).

Questo elemento consente di chiarire che la trasformazione del management non coincide solo con l'aggiunta di nuove responsabilità, ma anche con un mutamento del modo in cui vengono distribuite le attività lungo il processo decisionale. In altri termini, il corpus suggerisce che l'IA contribuisca a ridistribuire il lavoro manageriale. Alcune attività più analitiche, ripetitive o legate alla gestione manuale delle informazioni tendono a perdere peso, mentre diventano più importanti quelle legate al coordinamento, alla valutazione, alla mediazione e alla supervisione. Questo passaggio è particolarmente rilevante

perché mostra che la trasformazione del management non è solo teorica, ma riguarda in modo concreto il lavoro svolto. Non cambia solo il modo in cui il ruolo viene descritto, ma cambia anche il tipo di lavoro che il manager si trova concretamente a svolgere (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; González-Pérez et al., 2025).

La funzione interpretativa emerge, nel corpus, come uno dei tratti più centrali di questa trasformazione. In molti contributi, il valore del manager appare sempre meno legato alla sola capacità di produrre analisi e sempre più alla capacità di leggere l'*output* dell'IA dentro una situazione organizzativa specifica. Questo significa, prima di tutto, valutare se un certo *output* sia affidabile, pertinente e coerente con il problema da affrontare. Ma significa anche collocarlo all'interno di un quadro più ampio, nel quale entrano obiettivi strategici, vincoli organizzativi, interessi diversi, elementi qualitativi e margini di incertezza che il sistema, da solo, non è necessariamente in grado di ricomporre (Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025; Li et al., 2024). In questo senso, il management continua a essere essenziale non perché detenga il monopolio dell'analisi, ma perché conserva il compito di attribuire significato all'informazione prodotta o mediata dalla tecnologia.

È proprio su questo punto che il concetto di *sensemaking* diventa particolarmente utile. Diversi contributi presenti nel corpus suggeriscono che il management sia chiamato sempre più a svolgere una funzione di costruzione di significato rispetto a *output* che, pur sofisticati dal punto di vista tecnico, non sono autoevidenti né autosufficienti. L'IA può segnalare pattern, formulare raccomandazioni, proporre scenari, ma non elimina il bisogno di un soggetto capace di capire che cosa significhino quei risultati nel contesto concreto in cui la decisione deve essere presa. In questo senso, il manager non è più soltanto il soggetto che "analizza", ma quello che interpreta e riorganizza il senso di un'informazione che arriva da una fonte tecnologica sempre più rilevante (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022). Questa funzione interpretativa diventa particolarmente importante perché il rischio di assumere l'*output* algoritmico come neutro, oggettivo o automaticamente corretto cresce con la sofisticazione del sistema.

Accanto alla funzione interpretativa, il corpus mette in evidenza con forza la crescente centralità di una funzione di orchestrazione. Questo termine, che ricorre in modo diretto o indiretto in diversi contributi, è molto utile perché consente di descrivere il ruolo del management come funzione di coordinamento tra elementi diversi: persone, dati, processi, sistemi intelligenti, obiettivi strategici e vincoli organizzativi. In altre parole, il manager non è più solo il decisore finale né soltanto il supervisore dell'algoritmo, ma sempre più il soggetto che deve tenere insieme componenti eterogenee di un processo decisionale diventato più articolato. L'orchestrazione riguarda quindi la capacità di far funzionare insieme soggetti umani e sistemi intelligenti senza ridurre né l'uno né l'altro a una posizione puramente subordinata (Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025).

Questa funzione è particolarmente importante perché permette di leggere la trasformazione del management in modo meno riduttivo. Il manager, infatti, non è soltanto il soggetto che controlla l'IA per evitare errori o un'eccessiva automazione, ma anche quello che ne organizza l'inserimento nei processi, ne coordina l'uso tra funzioni diverse, ne integra il contributo con il lavoro umano e ne mantiene la coerenza rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Da questo punto di vista, la funzione di orchestrazione è strettamente collegata al tema della *governance*, ma ha un taglio più operativo e relazionale: riguarda non solo la definizione delle regole, ma anche il governo concreto dell'interazione tra tecnologia e organizzazione (Machucho e Ortiz, 2025; González-Pérez et al., 2025; Li et al., 2024).

Un altro aspetto che il corpus mette in evidenza è che questo spostamento verso interpretazione e orchestrazione richiede anche un cambiamento nel profilo di competenze del management. Se il manager deve essere in grado di leggere criticamente l'*output* dell'IA, di valutarne limiti e opportunità, di coordinarne l'utilizzo e di presidiare il rapporto tra tecnologia e decisione, allora diventa sempre più importante una forma di alfabetizzazione tecnologica minima ma sostanziale. La letteratura non suggerisce che il manager debba diventare uno specialista tecnico, ma mostra con chiarezza che non possa più restare completamente esterno alle logiche del sistema. Per governare l'IA in

modo efficace, il management deve sviluppare almeno una comprensione sufficiente del funzionamento, dei limiti e delle implicazioni dei sistemi intelligenti (Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022; González-Pérez et al., 2025). In questo senso, il passaggio dalla funzione analitica alla funzione interpretativa e di orchestrazione è anche un passaggio che investe la composizione delle competenze manageriali.

Questa trasformazione, tuttavia, non deve essere letta come una frattura assoluta tra “vecchio” e “nuovo” management. La letteratura del corpus suggerisce piuttosto una combinazione di continuità e cambiamento. La continuità riguarda il fatto che alcune funzioni storicamente centrali del management restano importanti, come la responsabilità della decisione, la capacità di leggere il contesto, la mediazione tra interessi e vincoli diversi, il coordinamento delle risorse e il governo complessivo del processo organizzativo. Il cambiamento riguarda invece il modo in cui queste funzioni vengono concretamente svolte. Il manager continua a dover comprendere e governare la decisione, ma lo fa in un contesto nel quale la produzione dell’informazione è sempre più condivisa con sistemi intelligenti e nel quale il valore del suo contributo si sposta verso la capacità di interpretare, supervisionare, integrare e orchestrare (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Machucho e Ortiz, 2025).

Su questo punto, il corpus è particolarmente utile anche perché consente di evitare due errori opposti. Il primo sarebbe quello di sostenere che il management resti sostanzialmente invariato e che l’IA si limiti ad aggiungere strumenti più efficienti. Il secondo sarebbe quello di affermare che l’IA produca una rottura totale, rendendo obsolete le funzioni manageriali tradizionali. La letteratura sembra collocarsi in una posizione intermedia: il management cambia in modo significativo, ma non perde la propria funzione centrale. Cambia, però, il tipo di centralità che esercita. Si riduce la centralità della sola capacità analitica diretta, mentre cresce quella della capacità di dare significato, governare la complessità del processo e mantenere coerenza tra *output* tecnologico, contesto organizzativo e responsabilità decisionale (Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Billi e Labraña, 2025).

Questa osservazione ha una ricaduta importante anche sulla lettura complessiva del rapporto tra IA e management. Se si assume che il valore manageriale si sposti sempre di più verso interpretazione e orchestrazione, allora diventa chiaro che il management non è riducibile a un insieme di compiti tecnici o procedurali. Al contrario, il corpus suggerisce che ciò che continua a caratterizzare il ruolo manageriale sia proprio la capacità di tenere insieme dimensioni diverse della decisione: dati, obiettivi, vincoli, responsabilità, tempi, relazioni e implicazioni organizzative. L'IA può incidere in modo forte su alcune di queste componenti, ma non le trasforma automaticamente in una scelta sostenibile dal punto di vista organizzativo. È proprio in questo spazio che il management continua a mantenere un ruolo decisivo.

Un ulteriore elemento che emerge riguarda il fatto che interpretazione e orchestrazione non siano soltanto nuove “attività” da aggiungere al lavoro del manager, ma anche nuovi criteri di legittimazione del ruolo. In un contesto organizzativo sempre più supportato dall'IA, il manager non mantiene rilevanza semplicemente perché possiede una posizione gerarchica o una responsabilità formale, ma anche perché sa presidiare il rapporto tra tecnologia e decisione in modo consapevole. In questo senso, il management tende a essere legittimato meno per il monopolio della conoscenza analitica e più per la capacità di governare un processo decisionale più articolato, distribuito e mediato tecnologicamente. Anche questa è una trasformazione importante, perché incide sul modo in cui viene inteso il valore stesso del lavoro manageriale (González-Pérez et al., 2025; Li et al., 2024; Billi e Labraña, 2025).

Nel complesso, quindi, il corpus porta a una conclusione abbastanza chiara: l'introduzione dell'IA nei processi decisionali non elimina il management, ma tende a spostarne il ruolo da una funzione prevalentemente analitica a una funzione sempre più interpretativa e di orchestrazione. Questo spostamento rappresenta una delle evidenze più solide dell'intera SLR, perché permette di leggere in modo concreto la trasformazione del management richiamata nel titolo e nella domanda di ricerca della tesi. Il manager non smette di decidere, ma prende decisioni in modo diverso. Non cessa di essere

responsabile, ma esercita la responsabilità in un contesto più complesso. Non perde centralità, ma cambia il fondamento su cui quella centralità si basa.

Questa riflessione prepara bene l'ultimo passaggio del capitolo di discussione. Se infatti il management si ridefinisce in termini di interpretazione, orchestrazione, *accountability* e governo del processo, allora resta da chiedersi che cosa tutto questo dica, nel complesso, sulla letteratura analizzata. Più precisamente, resta da capire fino a che punto il campo sia già consolidato, dove emergano convergenze forti e dove invece restino elementi di frammentazione. È proprio su questo punto che si concentrerà il paragrafo successivo.

4.5 Una letteratura ampia, recente ma ancora frammentata

L'ultimo passaggio della discussione riguarda il modo in cui può essere letto, nel suo insieme, il campo di ricerca analizzato. Dopo aver ricomposto i risultati rispetto alla domanda primaria, aver chiarito la tesi di fondo della trasformazione del management e aver messo a fuoco il rafforzamento dei problemi di *accountability*, trasparenza e controllo, è infatti utile soffermarsi su ciò che il corpus dice non solo sul fenomeno studiato, ma anche sullo stato della letteratura che lo affronta. Questo punto collega l'analisi del ruolo manageriale alla discussione più ampia sullo stato della letteratura.

Da questo punto di vista, il corpus restituisce un'immagine piuttosto chiara. La letteratura sul rapporto tra IA, processi decisionali e trasformazione del management tocca molti contesti, molti livelli organizzativi e molte dimensioni del problema. È anche recente, perché la parte più consistente dei contributi si concentra negli anni più vicini e segnala una crescita molto rapida dell'interesse scientifico per il tema. Allo stesso tempo, però, appare ancora frammentata, sia sul piano teorico sia su quello metodologico e applicativo. In altre parole, si tratta di un campo vitale, in forte espansione e già ricco di risultati interessanti, ma non ancora pienamente stabilizzato in un quadro unitario e condiviso (Rahate et al., 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025; Li et al., 2024).

Il primo aspetto da sottolineare riguarda la natura recente del campo. Come risulta anche dall'analisi descrittiva, la distribuzione temporale delle

pubblicazioni mostra una forte concentrazione negli anni più vicini, con una crescita particolarmente evidente tra il 2024 e il 2026. Questo dato è significativo perché suggerisce che il rapporto tra IA e management non rappresenti un tema consolidato da tempo, ma un'area di ricerca che ha assunto centralità soprattutto nella fase più recente. In parte, ciò dipende naturalmente dalla crescita più generale dell'attenzione verso l'IA nei contesti organizzativi. Tuttavia, nel corpus emerge anche qualcosa di più preciso: non aumenta solo l'interesse per l'IA in quanto tecnologia, ma soprattutto per le sue implicazioni rispetto alla decisione, al controllo, alla *governance* e alla ridefinizione del ruolo manageriale (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025).

Questa natura recente del campo produce due effetti. Da un lato, aiuta a spiegare la forte eterogeneità della letteratura. Quando un tema è ancora in fase di sviluppo, è normale che convivano approcci diversi, lessici non ancora del tutto uniformi e prospettive teoriche anche molto distanti tra loro. Dall'altro lato, però, questa stessa caratteristica rappresenta anche un punto di forza, perché segnala che si tratta di un tema attuale, vivo e strettamente legato alle trasformazioni organizzative in corso. In questo senso, il carattere recente della letteratura non deve essere letto solo come segnale di incompletezza, ma anche come indicatore della sua rilevanza crescente.

Un secondo elemento molto evidente è l'ampiezza applicativa del campo. Il corpus mostra infatti che il rapporto tra IA, decisione e management viene affrontato in contesti molto diversi tra loro: decisioni strategiche, *supply chain*, *marketing*, *start-up* di servizi, *board governance*, *higher education*, *hospitality*, turismo, *real estate* sostenibile, *circular economy* e altri ancora (Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; González-Pérez et al., 2025; Nieves-Pavón, López-Mosquera e Sánchez González, 2025; Dogan, Mistry e Nanu, 2024; Walacik e Chmielewska, 2024; Kumar et al., 2025). Questo dato è importante perché conferma che la letteratura non considera l'IA come un fenomeno limitato a una sola funzione o a un solo settore, ma come una leva che può incidere su più livelli dell'organizzazione. In questo senso, il corpus rafforza l'idea che il rapporto tra

IA e management non possa essere letto come una questione soltanto settoriale o specialistica.

Allo stesso tempo, però, questa ampiezza applicativa rappresenta anche una delle cause della frammentazione del campo. I contributi analizzati affrontano spesso fenomeni simili, ma lo fanno a partire da contesti diversi, con problemi diversi, livelli decisionali diversi e, in alcuni casi, anche con lessici diversi. Questo significa che la letteratura non è sempre direttamente cumulabile. Non è sempre possibile integrare in modo lineare risultati provenienti da ambiti molto differenti. Riflettere sull'IA in una *supply chain* fortemente *data-driven* non è la stessa cosa che farlo nel contesto della *governance* universitaria, del *real estate* sostenibile o delle decisioni strategiche ai livelli più alti dell'impresa. La varietà dei contesti arricchisce il campo, ma nello stesso tempo rende più difficile ricomporlo in modo unitario.

Una considerazione simile vale anche sul piano metodologico. Il corpus mostra una presenza significativa di studi qualitativi, *mixed-methods*, revisioni sistematiche e contributi concettuali, mentre gli studi quantitativi puri risultano numericamente meno presenti. Anche questo dato, da un lato, è coerente con il carattere ancora relativamente giovane del campo. Quando una letteratura è in fase di crescita, è abbastanza normale che si affidi in misura maggiore a lavori esplorativi, interpretativi e di sistematizzazione. Dall'altro lato, però, questa distribuzione conferma anche che il tema non ha ancora raggiunto una piena stabilità metodologica. In altre parole, la letteratura sta ancora cercando il proprio equilibrio tra esplorazione, concettualizzazione e consolidamento empirico (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Anche sul piano teorico il quadro è simile. Il corpus mette in evidenza una pluralità di prospettive interpretative, tra cui *technology acceptance*, *trust*, *algorithm aversion*, *socio-technical systems perspective*, *governance*, *responsible AI*, *stakeholder theory*, *dynamic capabilities* e *bounded rationality*. Questa varietà teorica rappresenta sicuramente un punto di forza, perché permette di osservare il fenomeno da prospettive diverse e di coglierne meglio la complessità. Tuttavia, segnala anche che il campo non è ancora stato assorbito

entro un quadro teorico dominante o pienamente condiviso. In altri termini, la letteratura possiede già una buona densità concettuale, ma resta ancora distribuita tra prospettive differenti che non sempre dialogano in modo pienamente integrato (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Kumar et al., 2025).

Questa frammentazione, però, non riguarda tutti i temi nello stesso modo. Uno degli elementi più interessanti emersi dalla SLR è che alcuni nuclei appaiono oggi più convergenti di altri. In particolare, la letteratura appare sufficientemente allineata nel mostrare che l'IA, nella maggior parte dei casi, non comporti una sostituzione piena del management, ma una sua ridefinizione; che la questione dell'*accountability* e del controllo diventi più rilevante, non meno; e che il ruolo manageriale si sposti progressivamente verso funzioni di interpretazione, supervisione e orchestrazione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022). Questi punti rappresentano le aree di maggiore consolidamento del campo.

Al contrario, altre dimensioni appaiono ancora meno compatte. È meno uniforme, ad esempio, il modo in cui la letteratura definisce i confini precisi tra supporto e automazione. È meno consolidato anche il legame tra IA e *performance* organizzativa, che nel corpus emerge ma in modo meno lineare e meno omogeneo. Allo stesso modo, la connessione tra trasformazione manageriale e specifici modelli teorici non è sempre sviluppata in modo sistematico, così come non sempre risultano pienamente chiarite le condizioni che determinano il passaggio da una configurazione di affiancamento a una configurazione più vicina alla sostituzione. In questo senso, il campo appare già ricco di spunti rilevanti, ma resta ancora aperto su alcuni passaggi interpretativi importanti.

Un ulteriore segnale di frammentazione riguarda la dispersione delle fonti. Il corpus è composto quasi interamente da articoli di rivista, ma distribuiti tra sedi scientifiche molto diverse, come management, *innovation*, *information systems*, *governance*, *marketing*, turismo, *hospitality*, *education* e *supply chain*. Questo conferma il carattere interdisciplinare del tema, ma allo stesso tempo segnala che il dibattito non si è ancora concentrato attorno a un gruppo ristretto

di riviste o di comunità disciplinari dominanti. Anche questo aspetto ha un carattere ambivalente. Da un lato, la varietà delle sedi mostra la capacità del tema di attraversare campi diversi. Dall'altro, rende più difficile la costruzione di un linguaggio comune e di un percorso di consolidamento chiaramente riconoscibile.

Nel complesso, quindi, il corpus analizzato consente di sostenere che la letteratura su IA, processi decisionali e trasformazione del management si trovi oggi in una fase intermedia di sviluppo. Non si tratta più di una letteratura marginale o ancora embrionale: è già ampia, visibile e in grado di produrre risultati significativi. Allo stesso tempo, però, non appare ancora del tutto compatta. Accanto a punti di convergenza anche forti, restano differenze di contesto, lessico, metodo e prospettiva teorica che contribuiscono a mantenere il campo solo parzialmente consolidato. In questo senso, la SLR mette in luce una letteratura che appare già matura abbastanza da consentire una sintesi significativa, ma ancora abbastanza aperta da richiedere ulteriori chiarimenti e sviluppi.

Questa osservazione consente di precisare il contributo della tesi. Il lavoro svolto non si inserisce infatti in un campo già pienamente stabilizzato, nel quale sarebbe sufficiente confermare un quadro teorico consolidato, ma in un'area di ricerca che sta ancora cercando di ricomporre in modo unitario il rapporto tra tecnologia, decisione, controllo e management. È proprio per questo che una ricostruzione sistematica dei contributi disponibili risulta utile: non solo perché consente di sintetizzare risultati già emersi, ma anche perché permette di mettere in evidenza i punti di maggiore convergenza e le aree in cui il dibattito resta più aperto.

I risultati della SLR sono stati ricomposti rispetto alla domanda primaria, la tesi di fondo della trasformazione del management è stata messa a fuoco, il rafforzamento dei problemi di *accountability* e controllo è stato chiarito, e il ruolo della letteratura è stato letto nella sua ampiezza ma anche nella sua parziale frammentazione.

4.6 Sviluppi futuri della ricerca

La SLR svolta ha permesso di mettere in evidenza alcuni risultati abbastanza solidi sul rapporto tra IA, processi decisionali e trasformazione del management, ma ha anche mostrato che il campo di ricerca resta ancora aperto su diversi punti importanti. Proprio per questo motivo è utile indicare alcune possibili direzioni di sviluppo future. Questo passaggio è particolarmente rilevante perché il tema affrontato dalla tesi si colloca in un'area di ricerca molto recente, in rapida evoluzione e ancora non pienamente consolidata. Di conseguenza, più che chiudere definitivamente il dibattito, il lavoro svolto consente di chiarire quali siano oggi i nodi più promettenti e, allo stesso tempo, più bisognosi di ulteriori approfondimenti.

Un primo possibile sviluppo riguarda il bisogno di chiarire meglio le condizioni che distinguono affiancamento e sostituzione decisionale. Come emerso nel corso della revisione sistematica, la letteratura converge abbastanza bene sul fatto che la configurazione più ricorrente non sia quella della sostituzione piena del management, ma quella di un affiancamento o di una complementarità tra decisore umano e sistema intelligente. Tuttavia, il corpus mostra anche che le forme di automazione almeno parziale sono presenti, soprattutto in compiti più standardizzati, routinari o fortemente *data-driven* (Li et al., 2024; Azizi et al., 2025; Akbari et al., 2024). Ciò che appare meno definito, però, è un quadro sufficientemente condiviso delle condizioni precise che favoriscono il passaggio da una configurazione di supporto a una più vicina alla sostituzione. Per questo motivo, una prima direzione di ricerca futura potrebbe concentrarsi proprio sulla costruzione di modelli più chiari capaci di distinguere, ad esempio, in base al tipo di decisione, al livello di strutturazione del compito, al grado di rischio, alla disponibilità dei dati o al livello di discrezionalità manageriale, quando l'IA tenda a restare supporto e quando, invece, assuma un ruolo decisionale più incisivo.

Un secondo sviluppo riguarda il tema di *accountability*, trasparenza e controllo, che nel corpus emerge come una delle aree più forti ma anche più delicate. La letteratura analizzata mostra con coerenza che l'integrazione dell'IA nei processi decisionali richiede nuovi presidi di responsabilità, tracciabilità e

supervisione (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Tuttavia, resta ancora aperta la questione di come questi meccanismi debbano essere costruiti in modo sistematico nei diversi contesti organizzativi. Una linea di sviluppo futura potrebbe quindi approfondire la progettazione concreta dei sistemi di *governance* dell'IA, distinguendo più chiaramente tra controlli *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* e analizzando in modo più preciso quali strumenti, strutture o ruoli risultino più efficaci nel presidiare la decisione supportata dall'IA. In questo senso, la ricerca futura potrebbe contribuire a trasformare un tema oggi ancora in parte concettuale in una serie di modelli di *governance* più espliciti e meglio comparabili.

Un terzo ambito che merita ulteriori approfondimenti riguarda il tema delle competenze manageriali emergenti. Il corpus mostra con una certa chiarezza che il management tende a spostarsi verso funzioni di interpretazione, supervisione, orchestrazione e *sensemaking* (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025). Tuttavia, la letteratura non sempre definisce in modo omogeneo quali siano le competenze effettivamente nuove, quali rappresentino una riarticolazione di competenze tradizionali e in che modo queste capacità debbano essere sviluppate nelle organizzazioni. Per questo motivo, una direzione futura di ricerca potrebbe concentrarsi sulla costruzione di profili più precisi delle competenze richieste al management in ambienti decisionali supportati dall'IA. In particolare, sarebbe utile distinguere meglio tra competenze tecniche minime, competenze di interpretazione dell'*output*, capacità di governo del processo e capacità di gestione delle implicazioni etiche e organizzative del sistema.

Un quarto sviluppo possibile riguarda il rapporto tra IA e *performance* organizzativa. Nel corpus, questo collegamento emerge, ma in modo meno compatto rispetto ad altri temi. Una parte della letteratura associa l'adozione dell'IA a miglioramenti in termini di efficienza, velocità analitica, supporto alla pianificazione e capacità di adattamento (Rahate et al., 2025; Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025). La SLR, però, non permette di affermare in modo uniforme che l'IA porti automaticamente a *performance*

migliori. Al contrario, emerge con una certa chiarezza che questi effetti dipendono dalle modalità con cui la tecnologia viene integrata nell'organizzazione, dal tipo di decisioni coinvolte, dal ruolo del management e dalla qualità dei meccanismi di controllo. Per questo motivo, sarebbe utile che la ricerca futura approfondisse in modo più sistematico il rapporto tra IA, qualità del *decision-making* e *performance*, distinguendo meglio tra effetti diretti, indiretti e condizionati dal contesto organizzativo.

Un quinto ambito promettente riguarda il ruolo del contesto settoriale e istituzionale. Una delle caratteristiche del corpus è infatti la sua forte varietà applicativa: *supply chain*, *marketing*, *start-up*, *higher education*, turismo, *board governance*, sostenibilità e altri ambiti ancora. Questa varietà è utile perché mostra la trasversalità del fenomeno, ma mette anche in evidenza che il rapporto tra IA e management può assumere forme diverse a seconda del settore, della regolazione, del tipo di organizzazione e della natura delle decisioni coinvolte. Una possibile direzione di ricerca futura potrebbe quindi essere quella di approfondire il fenomeno in contesti più specifici, così da capire meglio quali elementi della trasformazione manageriale siano generalizzabili e quali, invece, dipendano fortemente dal settore o dall'ambiente istituzionale di riferimento. In questo senso, studi più focalizzati potrebbero integrare e rafforzare il quadro più ampio ricostruito da SLR come quella qui presentata.

Un sesto sviluppo riguarda il rapporto tra IA, management e sostenibilità. Nel corpus questo tema emerge soprattutto in alcuni contributi relativi a *ESG*, *circular economy*, *circular finance* e *real estate* sostenibile (Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). Si tratta di un filone ancora meno centrale rispetto ad altri, ma potenzialmente rilevante sul piano scientifico, perché apre la possibilità di leggere l'IA non solo come leva di efficienza e supporto decisionale, ma anche come elemento che entra in decisioni sempre più chiamate a integrare obiettivi economici, ambientali e sociali. Una ricerca futura più sviluppata su questo fronte potrebbe aiutare a comprendere meglio in che modo l'IA influenzi il management quando la decisione non deve ottimizzare una sola variabile, ma deve tenere insieme criteri molteplici e talvolta in tensione tra loro.

Un ulteriore sviluppo possibile riguarda la necessità di una maggiore integrazione teorica del campo. Come emerso, la letteratura appare ricca ma ancora dispersa tra prospettive diverse: *technology acceptance*, *trust*, *socio-technical systems*, *governance*, *responsible AI*, *stakeholder theory*, *dynamic capabilities* e altre ancora (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). Questa pluralità rappresenta sicuramente un punto di forza, ma rende anche più difficile costruire un quadro interpretativo stabile. Per questo motivo, una possibile direzione futura di ricerca potrebbe essere lo sviluppo di modelli teorici più integrati, capaci di tenere insieme in modo più coerente tecnologia, decisione, controllo e trasformazione del ruolo manageriale. In questo senso, il campo potrebbe beneficiare di un maggiore sforzo di sintesi teorica, utile a collegare meglio i diversi filoni oggi presenti.

Un'ultima direzione di sviluppo riguarda la necessità di studi che prestino maggiore attenzione alla dimensione processuale della trasformazione manageriale. Nel corpus emerge con chiarezza che il management sta cambiando, ma risulta meno definito il modo in cui questo cambiamento si sviluppa nel tempo, attraverso quali fasi, con quali resistenze e con quali forme di adattamento progressivo. Da questo punto di vista, la ricerca futura potrebbe approfondire meglio il carattere dinamico della relazione tra IA e management, osservando non solo quali effetti siano presenti, ma anche come tali effetti prendano forma, si consolidino o vengano eventualmente corretti nel tempo.

Nel complesso, quindi, gli sviluppi futuri della ricerca possono essere ricondotti a una linea generale: il campo ha già prodotto risultati significativi e relativamente consolidati su alcuni nodi centrali, ma resta ancora aperto su molti aspetti importanti. Approfondire meglio le condizioni che distinguono supporto e automazione, i modelli di *accountability* e controllo, le competenze manageriali emergenti, il rapporto con la *performance*, il peso dei contesti specifici, il legame con la sostenibilità e l'integrazione teorica del campo rappresenta una direzione rilevante per i prossimi studi. In questo senso, la tesi contribuisce a ricomporre un quadro interpretativo della letteratura, senza pretendere di esaurire un campo ancora in evoluzione.

5 – CONCLUSIONI

5.1 Conclusioni generali

La presente tesi è partita da una domanda precisa: comprendere in che modo l'adozione dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* stia contribuendo a ridefinire compiti, responsabilità e meccanismi di controllo del management, trasformando il modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo. Alla luce della revisione sistematica condotta sui 63 articoli selezionati, la conclusione generale che emerge è chiara: la letteratura non mostra, in modo prevalente, una traiettoria di semplice sostituzione del management da parte dell'IA, ma evidenzia piuttosto una trasformazione progressiva del ruolo manageriale, del processo decisionale e delle modalità con cui la decisione viene governata all'interno delle organizzazioni (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Questo risultato è importante perché consente di formulare una posizione interpretativa rispetto a una delle tensioni di fondo che attraversano sia la letteratura scientifica sia il dibattito più ampio sull'IA. Il corpus analizzato non conferma l'idea di un'automazione lineare e generalizzata del management. Allo stesso tempo, però, non sostiene neppure che l'IA resti un semplice strumento neutro, incapace di incidere davvero sul ruolo dei manager e sulla struttura della decisione. Più frequentemente, la letteratura descrive una configurazione intermedia, ma non per questo debole: l'IA entra nei processi decisionali come tecnologia che supporta, rafforza, accelera e riorganizza il lavoro manageriale, contribuendo a modificare in modo sostanziale il rapporto tra informazione, giudizio, responsabilità e controllo (Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Nieto et al., 2019; Walacik e Chmielewska, 2024).

Da questo punto di vista, una prima conclusione generale riguarda il fatto che il rapporto tra IA e decisione debba essere letto soprattutto in termini di affiancamento trasformativo. In molti contributi del corpus, l'IA viene rappresentata come sistema capace di ampliare la base informativa, migliorare *forecasting* e scenario *analysis*, accelerare l'elaborazione dei dati e supportare

l'analisi delle alternative. Tuttavia, proprio questo ruolo di supporto non lascia invariato il management, ma tende a ridefinirne il contributo. Il manager continua a essere centrale, ma non più soltanto come soggetto che produce direttamente l'intera analisi. Sempre più spesso, il suo valore risiede nella capacità di interpretare l'*output* del sistema, contestualizzarlo, valutarne affidabilità e limiti e trasformarlo in una decisione coerente con gli obiettivi e i vincoli dell'organizzazione (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Oliveira et al., 2022; Billi e Labraña, 2025).

Una seconda conclusione riguarda il fatto che la diffusione dell'IA nei processi decisionali renda più centrale, e non meno, il tema di *accountability*, trasparenza e controllo. Questo aspetto emerge con notevole forza nel corpus e rappresenta uno dei risultati più solidi della SLR. Quanto più l'*output* di un sistema intelligente contribuisce alla costruzione della decisione, tanto più diventa importante chiarire chi sia responsabile della scelta finale, in che modo il processo possa essere ricostruito, quanto l'*output* sia comprensibile e quali meccanismi di supervisione debbano accompagnarne l'utilizzo. In questo senso, la letteratura mostra che l'IA non riduce il bisogno di governo della decisione, ma tende a rafforzarlo e a renderlo più complesso. Il controllo non può più essere pensato come semplice verifica finale del risultato, ma deve essere distribuito lungo tutto il processo, dalla progettazione del sistema fino alla valutazione *ex post* degli effetti prodotti (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025; Kumar et al., 2025).

Una terza conclusione, strettamente collegata alle precedenti, riguarda la trasformazione del ruolo manageriale. Il corpus suggerisce che il management non perda centralità, ma veda ridefinita la base su cui essa si fonda. Alcune attività più direttamente analitiche, ripetitive o routinarie tendono a essere alleggerite o mediate dall'IA, mentre acquistano peso funzioni come interpretazione, supervisione, *sensemaking*, coordinamento uomo-macchina, orchestrazione dei processi e governo delle condizioni organizzative entro cui l'IA viene utilizzata (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; González-Pérez et al., 2025). In questo senso, la trasformazione del management

non va letta solo come riduzione di compiti, ma come redistribuzione del lavoro manageriale e come emergere di nuove competenze e nuove responsabilità. Il management appare quindi meno come centro esclusivo della produzione dell'analisi e più come luogo di interpretazione, mediazione e governo di processi decisionali diventati più ibridi e articolati.

Una quarta conclusione riguarda il fatto che la trasformazione indotta dall'IA non si fermi al singolo processo decisionale, ma si inserisca in un cambiamento più ampio che tocca anche il funzionamento complessivo dell'organizzazione. Infatti, una parte della letteratura, collega l'IA a trasformazioni nei flussi informativi, nei processi di coordinamento, nella capacità di adattamento strategico, nella gestione dell'incertezza e, in alcuni casi, anche nel rapporto tra *performance*, sostenibilità e contesto competitivo (Akbari et al., 2024; Rahate et al., 2025; Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). Anche su questo punto, però, la SLR suggerisce prudenza. Il corpus non consente di sostenere che l'IA produca sempre un miglioramento automatico delle *performance* o una trasformazione strategica univoca. Più correttamente, mostra che l'IA può diventare una leva di trasformazione organizzativa e strategica quando viene integrata in modo coerente con processi, competenze e meccanismi di *governance* adeguati.

Se si prova a ricomporre insieme questi risultati, emerge un messaggio di fondo abbastanza netto. L'IA non trasforma il management perché lo elimina, ma perché lo costringe a ridefinirsi. Cambiano i compiti, perché alcune attività si riducono e altre si rafforzano; cambiano le responsabilità, perché il rapporto tra *output* tecnologico e decisione rende più complessa l'imputazione e la giustificazione della scelta; cambiano i meccanismi di controllo, perché la decisione deve restare comprensibile, verificabile e organizzativamente legittima in un contesto sempre più mediato dalla tecnologia. In questa prospettiva, la trasformazione del modello tradizionale di pianificazione, organizzazione e controllo non coincide con la sua scomparsa, ma con una sua riconfigurazione. Le funzioni classiche del management restano presenti, ma vengono esercitate in un contesto decisionale diverso, nel quale l'IA modifica il modo in cui l'informazione viene prodotta, interpretata e utilizzata.

Alla luce di queste considerazioni, la risposta finale alla domanda di ricerca può essere formulata in questi termini: l'adozione dell'IA come *decision support* e, in parte, come *decision automation* ridefinisce il management non tanto sostituendolo, quanto spostandone progressivamente il ruolo verso attività di interpretazione, supervisione, orchestrazione e governo del processo decisionale. La trasformazione non è quindi soltanto tecnica, ma organizzativa e manageriale. Ed è proprio in questo spostamento del baricentro del management — dalla sola funzione analitica alla capacità di governare decisioni sempre più ibride, mediate e complesse — che si colloca il contributo più rilevante dell'IA secondo la letteratura analizzata (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Queste conclusioni generali rappresentano il punto di arrivo del lavoro, ma non esauriscono del tutto la riflessione. Per completare il quadro, è infatti necessario considerare anche i limiti della ricerca, le implicazioni che emergono per il management e i possibili sviluppi futuri del dibattito scientifico. È proprio su questi aspetti che si concentreranno i paragrafi successivi.

5.2 Limiti della ricerca

Come ogni lavoro di revisione della letteratura, anche la presente tesi presenta alcuni limiti che è opportuno esplicitare con chiarezza. Farlo non significa ridimensionare il valore del percorso svolto, ma, al contrario, collocarlo in modo più corretto e rigoroso. Una ricerca di questo tipo, infatti, non può esaurire definitivamente un tema ampio e in rapida evoluzione come quello del rapporto tra IA, processi decisionali e trasformazione del management. Può però contribuire a ricostruirne in modo ordinato lo stato della letteratura, metterne in evidenza i principali risultati e chiarirne i nodi più rilevanti. Proprio per questo motivo, indicare i limiti del lavoro è un passaggio importante, perché consente di definire meglio la portata delle conclusioni raggiunte e di distinguere ciò che il corpus permette di sostenere con maggiore forza da ciò che richiederebbe ulteriori approfondimenti.

Un primo limite riguarda il perimetro del corpus analizzato. La SLR si basa su un *dataset* finale di 63 articoli, selezionati attraverso un percorso

sistematico e coerente con la domanda di ricerca. Si tratta di un insieme abbastanza ampio da consentire un'analisi significativa e da far emergere linee interpretative solide, ma resta comunque un corpus circoscritto. Di conseguenza, le conclusioni della tesi si fondano sui contributi inclusi in questo specifico insieme di studi. L'obiettivo del lavoro, quindi, non è esaurire tutta la produzione esistente sul rapporto tra IA e management, ma offrire una sintesi coerente di una parte rilevante della letteratura disponibile. La definizione di un corpus delimitato è inevitabile in una SLR di questo tipo, ma rappresenta comunque un limite, perché alcuni studi potenzialmente pertinenti potrebbero non essere rientrati nel campione finale.

Un secondo limite riguarda la natura ancora recente e in evoluzione del campo di ricerca. Come è emerso dall'analisi descrittiva, una parte molto consistente del corpus si concentra negli anni più vicini, segnalando che il tema dell'IA nei processi decisionali manageriali è oggi in forte crescita ma non ancora pienamente consolidato. Questo significa che la letteratura analizzata riflette un campo in movimento, nel quale concetti, prospettive teoriche e risultati empirici sono ancora in fase di assestamento (Rahate et al., 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Machucho e Ortiz, 2025). Di conseguenza, alcune conclusioni della tesi, pur fondate sul corpus selezionato, devono essere lette anche alla luce di questa instabilità relativa del campo. È probabile che nei prossimi anni la letteratura diventi più differenziata e, forse, anche più consolidata su alcuni nodi che oggi risultano ancora parzialmente aperti.

Un terzo limite riguarda l'eterogeneità dei contesti analizzati. Il corpus comprende infatti contributi riferiti a settori, organizzazioni e livelli decisionali molto diversi tra loro: *supply chain*, *marketing*, *start-up*, *governance* universitaria, *board*, *real estate* sostenibile, turismo, *hospitality*, *sustainability* e altri ancora (Akbari et al., 2024; Azizi et al., 2025; González-Pérez et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024; Dogan, Mistry e Nanu, 2024). Questa varietà rappresenta un punto di forza, perché consente di cogliere la trasversalità del fenomeno. Tuttavia, costituisce anche un limite, perché rende più difficile una piena comparabilità tra gli studi. Non sempre, infatti, risultati osservati in un determinato contesto possono essere trasferiti automaticamente ad altri ambiti.

Alcune dinamiche possono dipendere in misura significativa dalla natura del settore, dal livello di strutturazione delle decisioni, dal tipo di organizzazione coinvolta o dal contesto istituzionale. Per questo motivo, le conclusioni della tesi devono essere lette come sintesi di un campo ampio e trasversale, ma non come affermazioni valide in modo uniforme per qualsiasi tipo di organizzazione.

Un quarto limite riguarda la varietà dei metodi e delle prospettive teoriche presenti nel corpus. La SLR ha incluso studi qualitativi, lavori *mixed-methods*, revisioni sistematiche e contributi concettuali, oltre a un numero più contenuto di studi quantitativi. Anche sul piano teorico, il corpus appare distribuito tra prospettive diverse, come *technology acceptance*, *trust*, *algorithm aversion*, *socio-technical systems perspective*, *governance*, *responsible AI*, *stakeholder theory*, *dynamic capabilities* e altre ancora (Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024). Questa pluralità rappresenta una ricchezza del campo, ma comporta anche un limite: il quadro che emerge dalla SLR è necessariamente costruito mettendo in relazione contributi che non sempre parlano lo stesso linguaggio teorico e metodologico. In questo senso, la tesi ricompone una letteratura ampia e articolata, ma il livello di comparabilità tra i contributi non risulta sempre pienamente lineare.

Un quinto limite riguarda il fatto che la SLR, per sua natura, si basa su ciò che gli studi selezionati riportano, osservano e interpretano, e non su una verifica empirica diretta svolta sul campo. Questo significa che il lavoro consente di ricostruire in modo sistematico lo stato della letteratura, ma non permette di verificare direttamente le dinamiche organizzative o manageriali descritte nei singoli contributi. In altri termini, la tesi offre una sintesi interpretativa della conoscenza esistente, non un'analisi empirica primaria. Questo non costituisce una debolezza metodologica, perché è coerente con l'obiettivo e con il metodo adottato, ma rappresenta comunque un limite proprio del tipo di ricerca svolta.

Un ulteriore limite riguarda la variabilità del lessico con cui la letteratura affronta il tema. Nel corpus, infatti, il rapporto tra IA e management viene descritto attraverso termini e categorie che non sono sempre perfettamente

omogenei. Alcuni studi insistono su *decision support* e *decision automation*, altri su *accountability* e *governance*, altri ancora su orchestrazione, *sensemaking*, trasformazione del ruolo o controllo organizzativo. Questo rende il campo ricco ma anche meno compatto, e richiede un lavoro di interpretazione e ricomposizione che inevitabilmente comporta una certa mediazione da parte del ricercatore. In questo senso, uno dei limiti del lavoro sta proprio nel fatto che alcune categorie utilizzate per ordinare il corpus — pur essendo coerenti con i contenuti emersi e con la griglia di analisi costruita — derivano anche da una scelta interpretativa necessaria per dare un ordine a una letteratura ancora parzialmente dispersa.

Infine, si può segnalare un limite più specifico legato al rapporto tra ampiezza del campo e profondità dei singoli sottotemi. La tesi ha scelto consapevolmente di affrontare il rapporto tra IA, processi decisionali e management in modo ampio, cercando di tenere insieme decisione, *accountability*, controllo, ruolo manageriale e trasformazione organizzativa. Questa scelta è coerente con la domanda primaria e con il titolo del lavoro, ma comporta inevitabilmente che alcuni sottotemi avrebbero potuto essere approfonditi ancora di più se la ricerca avesse ristretto maggiormente il proprio focus. Per esempio, si sarebbe potuto concentrare il lavoro solo sul tema della responsabilità nelle decisioni *AI-supported*, oppure solo sull'evoluzione del ruolo manageriale, oppure ancora solo sui contesti di *decision automation* più avanzata. La scelta fatta, invece, è stata quella di mantenere uno sguardo più ampio e integrato. Questo rappresenta allo stesso tempo un punto di forza e un limite: un punto di forza, perché consente di ricostruire il fenomeno in modo complessivo; un limite, perché non permette di approfondire con lo stesso livello di dettaglio ogni singola articolazione del problema.

Nel complesso, quindi, i limiti della ricerca non mettono in discussione la validità del percorso svolto, ma ne chiariscono meglio i confini. La tesi si basa su un corpus delimitato ma significativo, si colloca in un campo recente e ancora in evoluzione, ricompone studi eterogenei per contesti, metodi e prospettive teoriche e adotta una lettura ampia del rapporto tra IA, decisione e management. Per questo motivo, le conclusioni raggiunte vanno intese come una sintesi

rigorosa e argomentata della letteratura selezionata, più che come affermazioni definitive e generalizzabili in modo assoluto. Su questa base, il paragrafo successivo discute le implicazioni che i risultati della SLR sembrano suggerire per il management e per le organizzazioni.

5.3 Implicazioni per il management

I risultati emersi consentono di trarre alcune implicazioni rilevanti per il management e, più in generale, per le organizzazioni che introducono o intendono introdurre l'IA nei propri processi decisionali. Queste implicazioni non devono essere lette come prescrizioni rigide o come modelli operativi immediatamente trasferibili in ogni contesto. Più correttamente, rappresentano indicazioni di fondo che emergono dalla letteratura analizzata e che aiutano a capire quali condizioni sembrino rendere più sostenibile, efficace e governabile il rapporto tra IA, decisione e ruolo manageriale. In questo senso, il contributo della SLR non consiste solo nel ricostruire ciò che la letteratura afferma, ma anche nel mettere in luce che cosa essa suggerisca, in termini pratici, per il management contemporaneo (Rahate et al., 2025; Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Una prima implicazione riguarda il fatto che l'introduzione dell'IA non possa essere affrontata come una semplice questione di adozione tecnologica. La letteratura analizzata mostra infatti con una certa chiarezza che il valore dell'IA dipende in larga misura dal modo in cui essa viene integrata nei processi organizzativi e decisionali. Questo significa che, per il management, il problema non è soltanto “usare” strumenti più avanzati, ma costruire le condizioni organizzative affinché tali strumenti possano essere utilizzati in modo coerente con gli obiettivi dell'impresa, con le responsabilità decisionali e con i meccanismi di controllo interni. In altre parole, la prima implicazione pratica che emerge è che l'IA non va trattata come un'aggiunta tecnica esterna all'organizzazione, ma come un elemento che richiede scelte di progettazione, coordinamento e governo (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025).

Da questo punto di vista, una seconda implicazione molto importante riguarda la necessità di preservare e valorizzare il presidio umano nei processi decisionali. Il corpus suggerisce in modo ricorrente che l'IA, nella maggior parte dei casi, non sostituisca completamente il decisore, ma operi in configurazioni di supporto, affiancamento o automazione parziale. Questo significa che il management non può limitarsi ad accettare l'*output* della tecnologia come dato autosufficiente, ma deve continuare a svolgere una funzione attiva di interpretazione, validazione e contestualizzazione. Per le organizzazioni, questo implica definire con chiarezza chi mantiene la responsabilità finale e come l'*output* viene valutato. Occorre inoltre stabilire quali margini di intervento umano debbano restare aperti nelle decisioni più complesse (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Una terza implicazione riguarda il tema di *accountability*, trasparenza e controllo, che nel corpus emerge come uno dei punti più delicati del rapporto tra IA e management. Per le organizzazioni, questo significa che l'adozione dell'IA non può essere valutata solo in termini di efficienza, rapidità o qualità dell'analisi, ma anche in base a quanto la decisione resti governabile. Se il sistema contribuisce in modo rilevante alla costruzione dell'*output* decisionale, allora il management deve poter ricostruire il processo, chiarire quali basi informative siano state utilizzate, comprendere i criteri con cui l'elaborazione è stata prodotta e fare in modo che la decisione resti spiegabile e verificabile. Sul piano operativo, questo richiede la costruzione di meccanismi di controllo *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*, capaci di mantenere il rapporto tra decisore umano e sistema intelligente il più possibile tracciabile e sotto controllo (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025; Machucho e Ortiz, 2025).

Su questo punto, la SLR suggerisce anche che la trasparenza non debba essere intesa solo come un requisito tecnico, ma come una condizione organizzativa che incide direttamente sull'accettazione e sull'uso corretto dell'IA. Per il management, questo significa che non basta introdurre sistemi efficaci: è necessario anche che tali sistemi siano abbastanza comprensibili da

poter essere integrati in modo consapevole nei processi decisionali. Quando il sistema risulta troppo opaco, la letteratura mette in luce rischi evidenti, come un'eccessiva dipendenza dall'*output*, il rifiuto del supporto algoritmico, un uso soltanto formale della tecnologia o una responsabilità del decisore che resta solo nominale. In questo senso, una implicazione pratica molto rilevante è che l'efficacia dell'IA dipenda non solo dalla sua sofisticazione tecnica, ma anche dalla qualità del suo inserimento dentro un sistema di *governance* organizzativa adeguato (Souza, Wanderley e Aguiar, 2025; Kotzian, Weißenberger e Prinz, 2025).

Una quarta implicazione riguarda il cambiamento delle competenze richieste al management. Il corpus mostra infatti che l'uso dell'IA tende a ridurre il peso di alcune attività più strettamente analitiche o ripetitive, ma rafforza l'importanza di competenze diverse: interpretazione dell'*output*, *sensemaking*, supervisione, coordinamento tra persone e sistemi, capacità di leggere limiti e opportunità della tecnologia e di collocarla dentro il contesto organizzativo. Per le organizzazioni, questo significa che l'introduzione dell'IA non può essere pensata soltanto come investimento in tecnologie, ma anche come investimento in competenze manageriali coerenti con il nuovo assetto decisionale. In particolare, il corpus suggerisce che diventino sempre più importanti forme di alfabetizzazione all'IA, non nel senso di una tecnicizzazione completa del manager, ma nel senso di una competenza sufficiente a comprenderne il funzionamento, valutarne l'affidabilità e governarne l'uso (Li et al., 2024; Oliveira et al., 2022; González-Pérez et al., 2025; Billi e Labraña, 2025).

Questa osservazione porta con sé una quinta implicazione, che riguarda più in generale il modo in cui le organizzazioni devono intendere il ruolo del management in ambienti sempre più supportati dall'IA. La SLR suggerisce infatti che il management continui a essere centrale, ma per ragioni parzialmente diverse da quelle tradizionali. La sua centralità non dipende più solo dal monopolio dell'analisi, ma sempre di più dalla capacità di coordinare processi ibridi, interpretare risultati, mantenere coerenza tra tecnologia e finalità organizzative e presidiare le responsabilità della decisione. Sul piano pratico, questo implica che le organizzazioni debbano evitare due interpretazioni opposte

ma riduttive: da un lato, considerare l'IA come un fattore che rende marginale il management; dall'altro, continuare a pensare il management come se le trasformazioni introdotte dalla tecnologia non lo riguardassero. Il punto, invece, è ridefinire il ruolo manageriale in modo coerente con il nuovo contesto, valorizzandone la funzione di collegamento tra sistema intelligente, processo decisionale e organizzazione (Billi e Labraña, 2025; Oliveira et al., 2022; Li et al., 2024).

Una sesta implicazione riguarda il fatto che l'adozione dell'IA richieda una visione più ampia di trasformazione organizzativa. Una parte della letteratura mostra infatti che il rapporto tra IA e management non si esaurisce nel singolo momento decisionale, ma si inserisce in cambiamenti più vasti che riguardano processi, coordinamento, adattamento strategico e, in alcuni casi, *performance* e sostenibilità (Akbari et al., 2024; Rahate et al., 2025; Kumar et al., 2025; Walacik e Chmielewska, 2024). Per le organizzazioni, questo significa che l'IA non dovrebbe essere introdotta come risposta circoscritta a un singolo problema, senza considerare gli effetti più ampi che può generare. La tecnologia, infatti, tende a incidere anche sui flussi informativi, sulle relazioni tra funzioni, sulle logiche di responsabilità e sul modo in cui l'organizzazione costruisce e governa le proprie decisioni. In questa prospettiva, il management è chiamato a considerare l'IA come parte di una trasformazione più ampia, e non come uno strumento isolato.

Infine, la SLR suggerisce un'implicazione generale che attraversa tutte le precedenti: il rapporto tra IA e management non dovrebbe essere governato in chiave solo reattiva, ma in modo più intenzionale e progettuale. Molti contributi del corpus fanno capire, in modo più o meno esplicito, che i risultati migliori non sembrano derivare da un uso spontaneo o poco governato della tecnologia, ma da una integrazione costruita consapevolmente, nella quale ruoli, responsabilità, controlli e competenze vengono definiti in modo coerente fin dall'inizio (Machucho e Ortiz, 2025; Rosário e Raimundo, 2025; Kumar et al., 2025). Per il management, questo significa assumere un ruolo non solo nell'utilizzo dell'IA, ma anche nella definizione delle condizioni che ne rendono possibile un impiego sostenibile dal punto di vista organizzativo.

Nel complesso, quindi, le implicazioni per il management possono essere ricondotte ad alcuni punti centrali: la necessità di mantenere un forte presidio umano nelle decisioni; l'importanza di costruire meccanismi adeguati di *accountability*, trasparenza e controllo; il bisogno di sviluppare competenze manageriali più legate all'interpretazione, alla supervisione e all'orchestrazione; e la consapevolezza che l'IA, per generare valore, debba essere inserita in un assetto organizzativo coerente. In questo senso, il contributo della letteratura analizzata non è solo descrittivo, ma anche orientativo: mostra che il futuro del management in ambienti sempre più supportati dall'IA non dipenderà semplicemente dalla quantità di tecnologia adottata, ma dalla qualità con cui essa verrà governata, interpretata e integrata nei processi decisionali e organizzativi.

5.4 Considerazioni finali

Nel complesso, il lavoro svolto consente di affermare che il rapporto tra intelligenza artificiale, processi decisionali e management non possa essere interpretato in modo riduttivo né attraverso la sola idea di automazione né, al contrario, attraverso una lettura che consideri la tecnologia come semplice supporto neutro e privo di conseguenze organizzative. La letteratura analizzata mostra invece un quadro più articolato, nel quale l'IA entra nei processi decisionali in forme diverse, ma tende soprattutto a ridefinire il ruolo del management, il modo in cui la decisione viene costruita e le condizioni entro cui essa può essere governata, controllata e resa legittima.

Il risultato principale che emerge dalla SLR è che l'IA non elimina il management, ma ne modifica progressivamente funzioni, responsabilità e modalità di azione. Il manager continua a mantenere un ruolo centrale, ma questa centralità si basa sempre meno sul controllo esclusivo dell'analisi e sempre più sulla capacità di interpretare, supervisionare, coordinare e governare processi decisionali sempre più ibridi, in cui componente umana e componente tecnologica tendono a intrecciarsi. Proprio per questo, la trasformazione del management non riguarda soltanto l'introduzione di nuovi strumenti, ma investe il significato stesso del lavoro manageriale all'interno delle organizzazioni.

In questa prospettiva, la questione dell'IA non appare come un tema circoscritto al solo sviluppo tecnologico, ma come uno degli ambiti nei quali si ridefiniscono le relazioni tra decisione, responsabilità, controllo e organizzazione. È per questo motivo che il dibattito su questi temi è destinato a restare centrale anche nei prossimi anni. Più l'IA entrerà nei processi decisionali, più diventerà importante capire non solo che cosa essa permetta di fare, ma anche come debba essere governata e quale tipo di management richieda.

La presente tesi si colloca proprio all'interno di questo ambito di ricerca. Il suo contributo non consiste nel fornire una risposta definitiva a un dibattito ancora aperto, ma nel ricostruire in modo ordinato una letteratura ampia, recente e in evoluzione, mettendo in evidenza una linea interpretativa precisa: il contributo più rilevante dell'IA, almeno rispetto al corpus analizzato, non sta in una semplice sostituzione del decisore umano, ma nella trasformazione del management e del processo decisionale dentro cui esso opera.

BIBLIOGRAFIA

- Akbari, M., Kok, S. K., Hopkins, J., Frederico, G. F., Nguyen, H., & Alonso, A. D. (2024). *The changing landscape of digital transformation in supply chains: impacts of industry 4.0 in Vietnam. International Journal of Logistics Management.*
- Azizi, N., Akhavan, P., Davison, C., Haass, O., Saremi, S., & Zaidi, S. F. M. (2025). *AI-Driven Process Innovation: Transforming Service Start-Ups in the Digital Age. Electronics.*
- Billi, M., & Labraña, J. (2025). *Is AI a functional equivalent to expertise in organizations and decision-making? Opportunities and pitfalls for AI in the context of just transitions. Frontiers in Artificial Intelligence.*
- Dogan, S., Mistry, T. G., & Nanu, L. (2024). *Revolutionizing getaways: automation and artificial intelligence's transformative journey in tourism and hospitality. Worldwide Hospitality and Tourism Themes.*
- González-Pérez, L. I., Enciso-González, J. A., Vicario-Solorzano, C. M., & Ramírez-Montoya, M. S. (2025). *Measuring Digital Transformation in Education 4.0 with DT-Smarty: Valid and Reliable Model. Technology Knowledge and Learning.*
- Kotzian, P., Weissenberger, B. E., & Prinz, S. G. (2025). *Not So Averse After All: Behavioral Mechanisms Underlying the Use of Algorithms in Managerial Forecasting. International Journal of Human-Computer Interaction.*
- Kumar, B., Kumar, A., Sassanelli, C., & Kumar, L. (2025). *Exploring the role of finance in driving circular economy and sustainable business practices. Journal of Cleaner Production.*
- Kumar, N., & Shrivastava, A. (2025). *The artificial intelligence (AI) revolution: Evolving business decision-making in the digital age. Business Information Review.*
- Li, J. J., Qin, R., Guan, S. T., Xue, X., Zhu, P., & Wang, F. Y. (2024). *Digital CEOs in Digital Enterprises: Automating, Augmenting, and Parallel in Metaverse/CPSS/TAOs. IEEE-CAA Journal of Automatica Sinica.*

- Lighthill, J. (1973). *Artificial Intelligence: A General Survey*. In *Artificial Intelligence: A Paper Symposium*. Science Research Council.
- Machucho, R., & Ortiz, D. (2025). *The Impacts of Artificial Intelligence on Business Innovation: A Comprehensive Review of Applications, Organizational Challenges, and Ethical Considerations*. *Systems*.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). *A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*.
- Nieto, Y., Gacía-Díaz, V., Montenegro, C., González, C. C., & Crespo, R. G. (2019). *Usage of Machine Learning for Strategic Decision Making at Higher Educational Institutions*. *IEEE Access*.
- Nieves-Pavón, S., López-Mosquera, N., & González, M. J. S. (2025). *Unlocking Tourist Motivations in a Smart Tourism Destination: An Application of the Push-Pull Theory*. *Societies*.
- Oliveira, F., Kakabadse, N., & Khan, N. (2022). *Board engagement with digital technologies: A resource dependence framework*. *Journal of Business Research*.
- Rahate, V., Band, G., Naidu, K., Kaluvala, V., Verma, S., & Mmud, M. (2025). *The Impact of Artificial Intelligence on Strategic Decision-Making in Corporations*. *Metallurgical & Materials Engineering*.
- Rosário, A. T., & Raimundo, R. J. (2025). *The Integration of AI and IoT in Marketing: A Systematic Literature Review*. *Electronics*.
- Sanguineti, F., Magnani, G., & Zucchella, A. (2023). *Technology adoption, global value chains and sustainability: The case of additive manufacturing*.
- Souza, G. H. C., Wanderley, C. D., & de Aguiar, A. B. (2025). *The influence of artificial intelligence (AI) transparency on AI acceptance in managerial decision-making*. *Journal of Management Control*.
- Walacik, M., & Chmielewska, A. (2024). *Real Estate Industry Sustainable Solution (Environmental, Social, and Governance) Significance Assessment-AI-Powered Algorithm Implementation*. *Sustainability*.

**APPENDICE A – CORPUS DEGLI ARTICOLI INCLUSI NELLA
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Autore	Anno	Titolo	Fonte
Akbari, M; Kok, SK; Hopkins, J; Frederico, GF; Nguyen, H; Alonso, AD	2024	The changing landscape of digital transformation in supply chains: impacts of industry 4.0 in Vietnam	International Journal of Logistics Management
Al Jnainati, M; Jnainati, JA; Rath, S; Aujla, S; Nasir, E; Govindarajan, A; Samantaray, Y; Semy, M	2025	Transforming paperwork with AI: applications across healthcare and other industries	Ai & Society
Azizi, N; Akhavan, P; Davison, C; Haass, O; Saremi, S; Zaidi, SFM	2025	AI-Driven Process Innovation: Transforming Service Start-Ups in the Digital Age	Electronics
Badda, Atmane; Benarbi, Houda; Rahmounif ath-Allah, Ahmed;	2025	Impact of Artificial Intelligence on Management Control: Literature Review	African Scientific Journal
Becker, Luc; Wurm, Bastian; Hess, Thomas;	2023	Will Algorithms Replace Managers? A Systematic Literature Review on Algorithmic Management	Business & Information Systems Engineering
Berente, Nicholas; Gu, Bin; Recker, Jan; Santhanam, Radhika;	2021	Managing Artificial Intelligence	Mis Quarterly
Billi, M; Labraña, J	2025	Is AI a functional equivalent to expertise in organizations and decision-making? Opportunities and pitfalls for AI in the context of just transitions	Frontiers In Artificial Intelligence
Çeri, Şahin Özgür; Erhan, Tuğba;	2025	A Conceptual Study on the Effects of Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making	European Journal of Digital Economy Research
Chatjuthamard, P; Jiraporn, P; Lee, SM	2026	Artificial intelligence (AI) and corporate governance: Evidence from board size	Journal Of Behavioral and Experimental Finance

De Silva P., Gunarathne N., Kumar S.	2025	Exploring the impact of digital knowledge, integration and performance on sustainable accounting, reporting and assurance	Meditari Accountancy Research
Dogan, S; Mistry, TG; Nanu, L	2024	Revolutionizing getaways: automation and artificial intelligence's transformative journey in tourism and hospitality	Worldwide Hospitality and Tourism Themes
Egasmara F., Rahayu A., Wibowo L.A., Rofaida R., Sofia A., Fauziyah A.	2025	Workforce planning optimization utilising AI to improve firm performance: a systematic literature review using VOSviewer	Journal Of Work-Applied Management
Ferdousi, Jannatul; Shokran, Md; Islam, Md Saiful;	2026	Designing Human–AI Collaborative Decision Analytics Frameworks to Enhance Managerial Judgment and Organizational Performance	Journal Of Business and Management Studies
Feuerriegel, Stefan; Shrestha, Yash Raj; Von Krogh, Georg; Zhang, Ce;	2022	Bringing artificial intelligence to business management	Nature Machine Intelligence
Ghosh, Uday Kumar;	2025	Transformative AI Applications in Business Decision-Making: Advancing Data-Driven Strategies and Organizational Intelligence	Igi Global Book Chapter
Giraud, Laurent; Zaher, Ali; Hernandez, Selenia; Akram, Al Ariss;	2023	The impacts of artificial intelligence on managerial skills	Human Resource Management Review
González-Pérez, LI; Enciso-González, JA; Vicario-Solorzano, CM; Ramírez-Montoya, MS	2025	Measuring Digital Transformation in Education 4.0 with DT-Smarty: Valid and Reliable Model	Technology Knowledge and Learning
González-Reyes C., Ficapal-Cusí P., Torrent-Sellens J.	2025	AI and organizational leadership: bibliometric review and future trends	Journal Of Organizational Change Management
Hakami, TA; Alginahi, YM; Sabri, O	2025	Exploring the Evolution of Big Data Technologies: A Systematic Literature Review of Trends, Challenges, and Future Directions	Future Internet
Hao X., Demir E., Eysers D.	2025	Beyond human-in-the-loop: Sensemaking between artificial intelligence and human intelligence collaboration	Sustainable Futures

Hirata, E; Sunio, V; Thompson, RG; Foliente, G	2025	Toward greener logistics: uncovering key enablers of the physical internet using AI- powered theme analysis	Cleaner Logistics and Supply Chain
Hiremath, S; P, R; Konek, SS; Bhavikatti, VI; Vemula, R; B, O	2025	Artificial intelligence (AI) governance in organizational decision-making: balancing autonomy, accountability and transparency	Journal Of Entrepreneurship and Public Policy
Huang B., Niyomsilp E.	2025	The impact of artificial intelligence on organizational decision-making processes	Edelweiss Applied Science and Technology
Ikram, M; Abahmaoui, FZ	2025	Toward Green Growth in Morocco: An Integrated Strategic Decision-Making Framework for Sustainable Development	Sustainable Development
Johnson J.	2026	Can AI behave ethically during military crises? Preserving human moral agency	International Affairs
Kalkan G.	2024	The Impact of Artificial Intelligence on Corporate Governance	Journal Of Corporate Finance Research
Khelifi S., Ben Ali A., Hermi S.	2025	Artificial intelligence adoption as a mediator of executive cultural diversity-ESG performance nexus: evidence from European companies	Accounting Research Journal
Kotzian, P; Weissenberger, BE; Prinz, SG	2025	Not So Averse After All: Behavioral Mechanisms Underlying the Use of Algorithms in Managerial Forecasting	International Journal of Human-Computer Interaction
Kumar, B; Kumar, A; Sassanelli, C; Kumar, L	2025	Exploring the role of finance in driving circular economy and sustainable business practices	Journal Of Cleaner Production
Kumar, Navnit; Shrivastava, Abhishek;	2025	The artificial intelligence (AI) revolution: Evolving business decision-making in the digital age	Business Information Review
Leyer, Michael; Schneider, Sabrina;	2021	Decision augmentation and automation with artificial intelligence: Threat or opportunity for managers?	Business Horizons

Li, JJ; Qin, R; Guan, ST; Xue, X; Zhu, P; Wang, FY	2024	Digital CEOs in Digital Enterprises: Automating, Augmenting, and Parallel in Metaverse/CPSS/TAOs	Ieee-Caa Journal of Automatica Sinica
Machucho, R; Ortiz, D	2025	The Impacts of Artificial Intelligence on Business Innovation: A Comprehensive Review of Applications, Organizational Challenges, and Ethical Considerations	Systems
Martins, Maicon Roberto;	2025	Artificial Intelligence in Business Strategy: How AI Driven Analytics is Reshaping Decision Making	International Journal of Human–Computer Interaction
Masoud N.	2025	Eco-centric stakeholder theory	International Journal of Ethics and Systems
Massaro, Maurizio; Secinaro, Silvana; Bagnoli, Carlo; Calandra, Davide;	2025	Guest editorial: Artificial Intelligence (AI) for management decision-making processes. From measurement to strategy	Management Decision
Mohammed, Arafat; Bambale, Sulaiman Abdullahi; Abdullahi, Umar;	2025	AI-Driven Decision-Making in Leadership	Journal Of Global Information Management
Moyano Retamero J., Camarero Orive A.	2026	Operationalizing Resilience in Critical Logistics Infrastructures: A Reliability-Based Decision Support System Grounded in Eurocode Standards	Systems
Natta, Prasanna Kumar;	2025	AI-Driven Decision Intelligence: Optimizing Enterprise Strategy with AI-Augmented Insights	Journal Of Computer Science and Technology Studies
Nieto, Y; Gacía-Díaz, V; Montenegro, C; González, CC; Crespo, RG	2019	Usage of Machine Learning for Strategic Decision Making at Higher Educational Institutions	Ieee Access
Nieves-Pavón, S; López-Mosquera, N; González, MJS	2025	Unlocking Tourist Motivations in a Smart Tourism Destination: An Application of the Push-Pull Theory	Societies
Olar D., Budeanu A., Bălănuță G.	2025	AI Risk and Governance in Startups: A Study of Implementation Gaps and Founder Justifications	Proceedings - Roedunet Ieee International Conference

Oliveira, F; Kakabadse, N and Khan, N	2022	Board engagement with digital technologies: A resource dependence framework	Journal Of Business Research
Prorok M., Takács I.	2024	The Impacts of Artificial Intelligence and Knowledge-Based Systems on Corporate Decision Support	Saci 2024 - 18Th Ieee International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics, Proceedings
Rahate, V; Band, G; Naidu, K; Kaluvala, V; Verma, S; Malik, MMUD	2025	The Impact of Artificial Intelligence on Strategic Decision-Making in Corporations	Metallurgical & Materials Engineering
Riti R.I., Abrudan C.I., Bacali L., Bâlc N.	2025	Command Redefined: Neural-Adaptive Leadership in the Age of Autonomous Intelligence	Ai (Switzerland)
Rosário, AT; Raimundo, RJ	2025	The Integration of AI and IoT in Marketing: A Systematic Literature Review	Electronics
Saifi, Sahil;	2026	The Impact of Artificial Intelligence on Modern Management Practices	The International Journal of Business & Management Studies
Saup, TO; Asghar, J; Kanbach, DK; Kraus, S	2026	From pilots to decision systems: embedding generative AI into strategic decision-making through a socio-technical and governance lens	Journal Of Decision Systems
Schillaci, CE; Mertoli, F; Piper, L; Guido, G	2025	Bias dichotomy in the age of business AI copilots: a systematic literature review	Technology Analysis & Strategic Management
Selem, KM; Selim, SM	2025	AI-integrated risk governance in tourism and hospitality settings: advancing resilience through predictive and adaptive capabilities	Tourism Recreation Research
Shrestha, Yash Raj; Ben-Menahem, Shiko M; Von Krogh, Georg;	2019	Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence	California Management Review
Sloniec, J; Kulisz, M; Malecka-Dobrogowska, M; Konurbayeva, Z; Sobaszek, L	2025	Awareness of the Impact of IT/AI on Energy Consumption in Enterprises: A Machine Learning-Based Modelling Towards a Sustainable Digital Transformation	Energies

Souza, GHC; Wanderley, CD; de Aguiar, AB	2025	The influence of artificial intelligence (AI) transparency on AI acceptance in managerial decision-making	Journal Of Management Control
Sun Y., Xu C.	2025	Hybrid cognitive authority and algorithmic subjectivity: rethinking knowledge management in AI-driven communication	Journal Of Knowledge Management
Tan, HY; Tan, JK; Xin, XH; Poopalalingam, R; Kwek, K; Thumboo, J; Atkinson, MK	2026	Advancing hospital-based health technology and impact assessments: institutionalizing strategic decision-making in innovation adoption	International Journal of Technology Assessment in Health Care
Trunk, Anna; Birkel, Hendrik; Hartmann, Evi;	2020	On the current state of combining human and artificial intelligence for strategic organizational decision making	Journal Of Information Technology
Vengathattil S., Shaffi S.M.	2025	Ethical Implications of AI-Powered Decision Support Systems in Organizations	2025 International Conference on Artificial Intelligence and Digital Ethics, Icaide 2025
Vudugula, Sanjai; Chebrolu, Sanath Kumar; Bhuiyan, Maniruzzaman; Rozony, Farhana Zaman;	2023	Integrating Artificial Intelligence in Strategic Business Decision-Making: A Systematic Review of Predictive Models	International Journal of Scientific Interdisciplinary Research
Walacik, M; Chmielewska, A	2024	Real Estate Industry Sustainable Solution (Environmental, Social, and Governance) Significance Assessment-AI-Powered Algorithm Implementation	Sustainability
Zárate-Torres R., Rey-Sarmiento C.F., Acosta-Prado J.C., Gómez-Cruz N.A., Rodríguez Castro D.Y., Camargo J.	2025	Influence of Leadership on Human–Artificial Intelligence Collaboration	Behavioral Sciences
Zhang, JF	2025	Artificial intelligence and green innovation: Investigating the effects of executive pay and firm age	Research In International Business and Finance
Ziv L., Nakash M.	2025	Behind the Algorithm: International Insights into Data-Driven AI Model Development	Machine Learning and Knowledge Extraction