SCHEDA DEL MODULO

I paradossi del manager: come reggerli e cosa cambia con l'IA

Modulo adattivo | ~20 min

Il ruolo del manager si è caricato di uno strato per decennio – capo, quadro, leader, coach, facilitatore – senza che nessuno venisse mai tolto. Da qui quattro paradossi che non si risolvono: fare di più con meno, innovare in un quadro rigido, rendere autonomi senza diritto all'errore, esigere proteggendo. Il modulo dà tre principi per reggerli, poi tre scenari documentati su ciò che l'intelligenza artificiale (IA) farà del mestiere.

OBIETTIVI DIDATTICI

01 Nominare i quattro paradossi strutturali del mestiere di manager: mezzi, innovazione, autonomia, performance e benessere.

02 Esporre apertamente una tensione davanti al proprio team, invece di fare come se tutto fosse coerente.

03 Decidere per un periodo dato assumendosi il polo messo da parte, anziché promettere entrambi.

04 Collocare il proprio ruolo nei tre scenari dell'IA: manager aumentato, strutture appiattite, orchestratore di team di persone e agenti.

DESTINATARI

Manager che vogliono abitare le contraddizioni del loro mestiere anziché assorbirle in silenzio.

- **Prerequisito:** nessuno

SVOLGIMENTO DEL MODULO

In autonomia, con un allenamento adattato a chi apprende.

1. **Autovalutazione**: su 9 dimensioni, per fare il punto sulle proprie pratiche e orientare l'allenamento.
2. **Video dell'esperto**: di 10 minuti, con 3 pause di riflessione.
3. **Casi pratici**: 2 primi casi scelti in base all'autovalutazione, poi altri 16 facoltativi. Ogni risposta riceve un riscontro didattico: i suoi effetti e una pista per migliorare.
4. **Impegno con una data**: un'azione da provare, scritta dal partecipante o scelta tra le proposte.
5. **Scheda promemoria da scaricare**: punti chiave, domande, impegno, note personali e checklist.

UN ESEMPIO TRA I CASI PRATICI PROPOSTI

Gestisci quattro dipendenti di un noleggio sci. Entro sabato, quando iniziano le vacanze invernali, il team deve preparare tutti gli sci prenotati e imparare il nuovo software di prenotazione. Non riuscirà a fare bene entrambe le cose. Takumi, uno dei dipendenti, ti chiede che cosa viene prima. Che cosa fai?

VALUTAZIONE E COMPLETAMENTO

Soglia: 80%

Il punteggio tiene conto delle risposte ai casi pratici, dell'impegno formulato e, se previsto, delle attività di apprendimento complementari. Per completare il modulo servono un impegno e un punteggio di almeno 80%.

METODI & MODELLI

- Tipologia dei quattro paradossi strutturali del manager — contributo Afthonios
- Polarity management: reggere i paradossi invece di risolverli — Barry Johnson (1992)
- Tre principi per reggere i paradossi — INSEAD & Center for Creative Leadership
- Scenario del manager potenziato — Microsoft, Frontier Firms (2025)

FONTI & RIFERIMENTI

- Gartner — entro il 2026, il 20% delle organizzazioni userà l'IA per appiattire la propria struttura, eliminando fino alla metà delle posizioni di management intermedio in alcune organizzazioni
- Microsoft — ricerche sulle «Frontier Firms» (Work Trend Index 2025)
- INSEAD e Center for Creative Leadership — ricerca riconosciuta sulla gestione dei paradossi organizzativi
- World Economic Forum — pubblicazioni 2025-2026 sull'evoluzione della leadership

Modulo creato da Afthonios.com.

Contenuto verificato il 16 ottobre 2026