

AICP
FORUM
2021 ONLINE

ABBRACCIARE LA COMPLESSITÀ

Il Coaching per riconoscere,
gestire e percorrere nuovi confini.

27 NOVEMBRE

Alessandro Cravera

Allenarsi alla complessità

Schemi cognitivi per decidere e agire in un
mondo non ordinato

Capire la natura dei problemi da affrontare

SISTEMA NON ORDINATO

Soluzioni: *Sub-Ottimali*

Competenze: *orizzontali e meta*

Schema di azione:
Agisci, apprendi, adatta

La strategia è guidata dalla condizione di partenza

SISTEMA ORDINATO

Soluzioni: *Ottimali*

Competenze: *specialistiche*

Schema di azione:
Analizza – pianifica - implementa

La strategia è guidata dall'obiettivo (il risultato finale)



Ipersoluzioni

Si tratta di un modo di affrontare i problemi che, pur essendo fondato sulle migliori intenzioni, finisce sempre con l'avere effetti controproducenti.



Perché non siamo attrezzati ad affrontare la complessità?

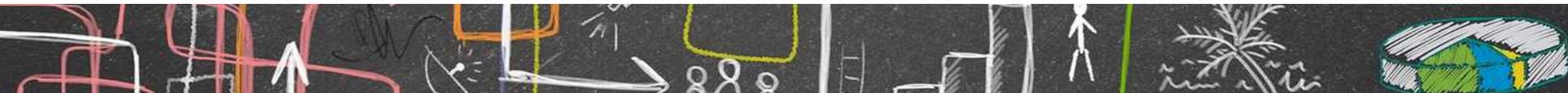
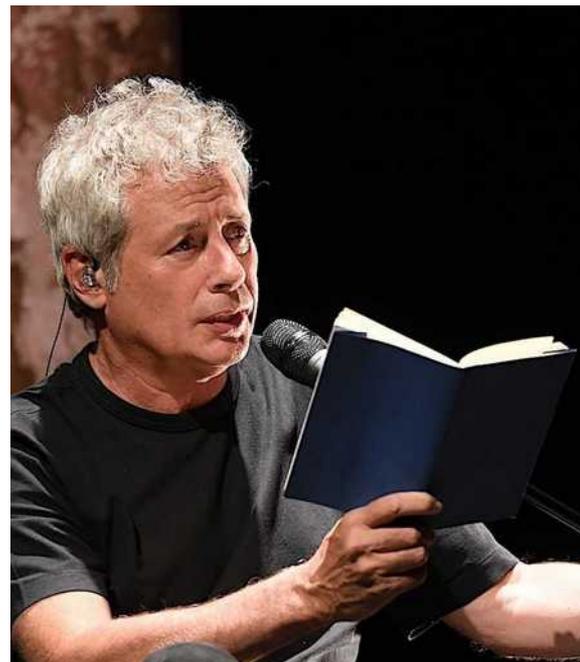


Esiste un'altra intelligenza,
più adatta alle sfide che ci
aspettano?

**Esiste un'intelligenza non
novecentesca?**

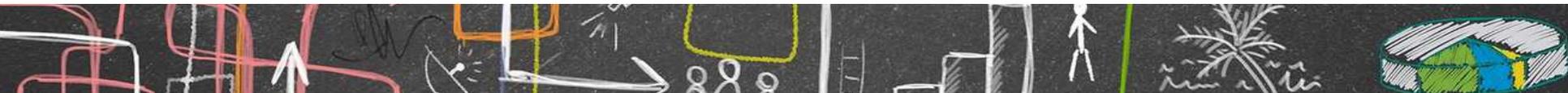
La stiamo formando da
qualche parte, in qualche
scuola, in qualche azienda,
in qualche centro sociale?

(Alessandro Baricco)



Problemi di intelligenza

#1 Ciò che è importante per
l'intelligenza cambia nel tempo.



IERI

- Capacità di calcolo
- Memoria e assimilazione delle informazioni

OGGI

- Valutazione delle informazioni
- Contestualizzazione



Problemi di intelligenza

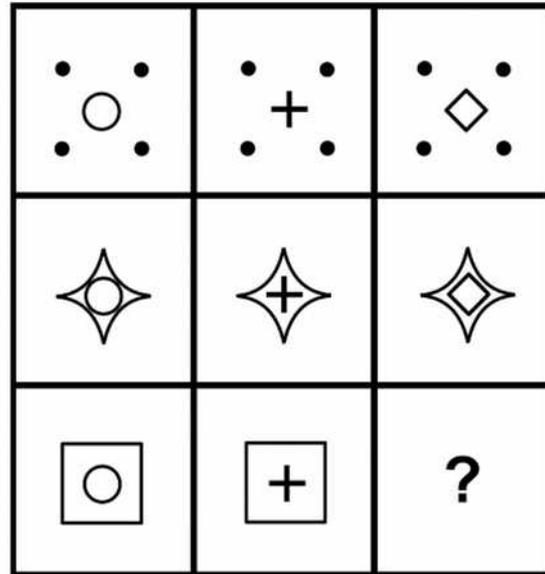
#2 L'intelligenza del singolo può danneggiare la collettività



Problemi di intelligenza

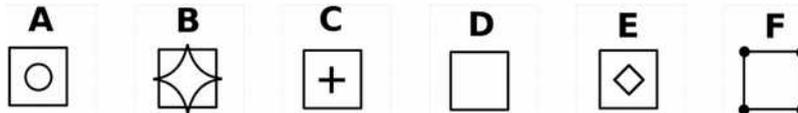
#3 La risoluzione di problemi astratti con risposta giusta non aiuta a fare le scelte giuste nella vita reale





Selezionare la risposta

Quante volte nella
 nostra vita,
 abbiamo dovuto
 affrontare
 problemi a scelta
 multipla come
 questo?



LEADERSHIP DEVELOPMENT: THE FAILURE OF AN INDUSTRY AND THE OPPORTUNITY FOR CONSULTING PSYCHOLOGISTS

Robert B. Kaiser
*Kaiser Leadership Solutions,
Greensboro, North Carolina*

Gordy Curphy
*Curphy Consulting Corporation,
North Oaks, Minnesota*

Leadership training and development is big business; in the United States alone, it has doubled over the past 15 years to become a \$14 billion industry. Consulting psychologists have benefited greatly from this explosive growth. Nonetheless, citizens around the world lack confidence in public and private sector leaders, and organizations are worried that they do not have enough good leaders. We discuss two fundamental problems contributing to the apparent failure of the leadership industry and explain how the field of consulting psychology is positioned to address them. There is a significant opportunity for consulting psychologists to steer the leadership industry in a more constructive direction—if they have the courage to do so.

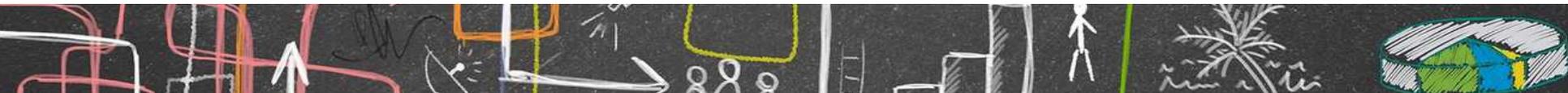
Le ricerche indicano una **correlazione negativa** tra il denaro speso negli interventi per migliorare la qualità della leadership e **la fiducia delle persone nei loro leader.**

R.B. Kaiser, C. Curphy, "Leadership Development: The Failure of an Industry and the opportunity for consulting Psychologists", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 4, 2013.



Problemi di leadership

#1 Concentrata sui contenuti più che
sul contesto



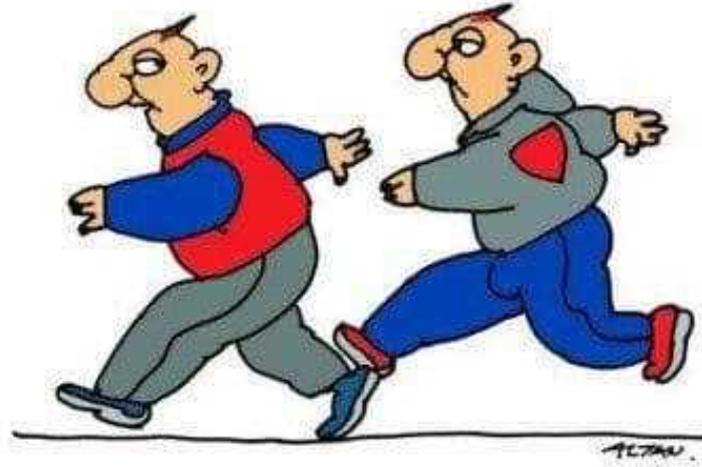
Problemi di leadership

#2 Crea seguaci e spegne il pensiero



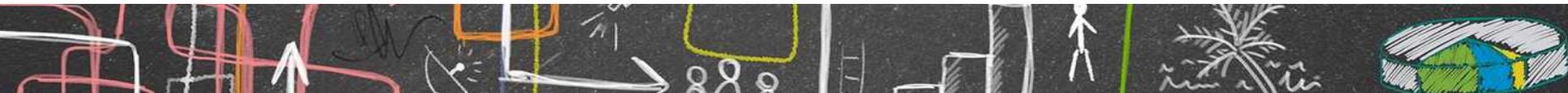
MA DOVE
STIAMO
ANDANDO?

IO CHE NE SO?
SONO UN SUO
FOLLOWER.



Problemi di leadership

#3 Offre certezze e riduce la complessità



Problemi di leadership

#4 Ciò che aiuta a diventare leader
non serve per esercitare la
leadership



Problemi di leadership

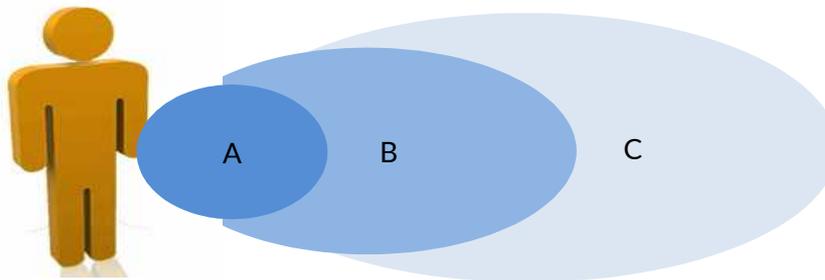
#5 Da mezzo è diventata un fine



Le abilità cognitive per governare la complessità



Governare la complessità



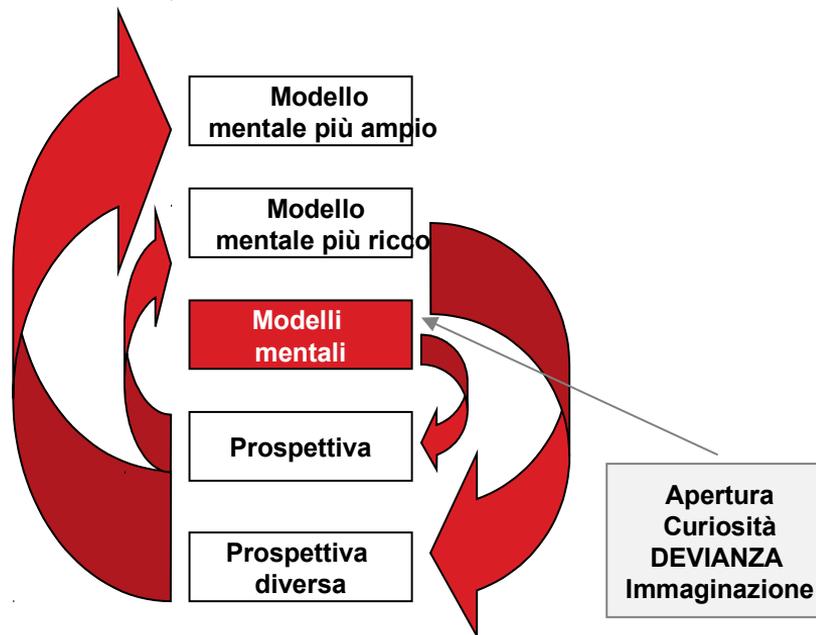
A= Realtà immaginata (livello di complessità della costruzione)

B= Realtà realizzata al tempo t

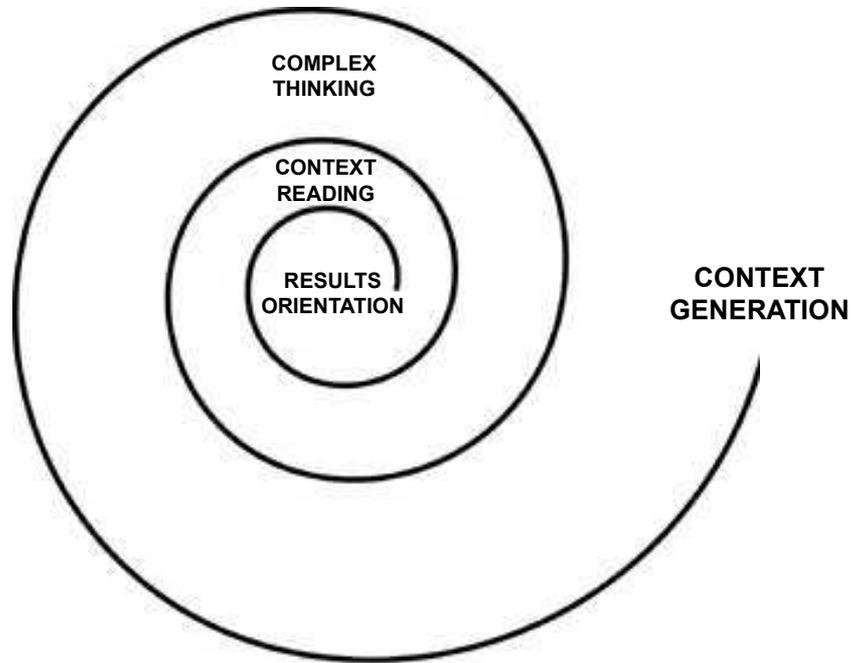
C= Realtà potenziale (tutte le realtà possibili e alternative)



Sviluppare ridondanza cognitiva



Le 4 meta competenze



Dalla «leadership» alla «Wise Leadership»



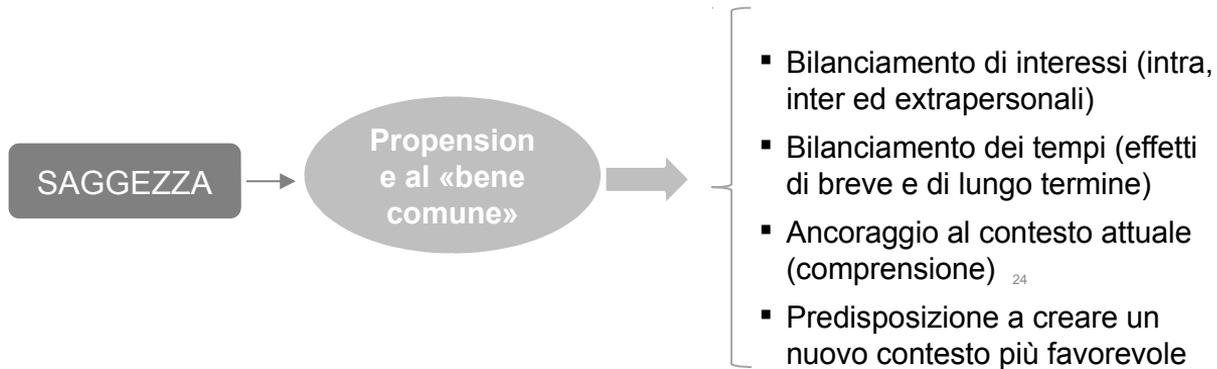
Interessa questa capacità?

Usare intelligenza, creatività e conoscenza per raggiungere un obiettivo comune bilanciando:

- gli interessi personali, interpersonali ed extrapersonali;
- gli effetti di breve e di lungo termine;
- Adattandosi all'ambiente in cui agisce e modificandolo per renderlo più favorevole al risultato che si vuole ottenere.

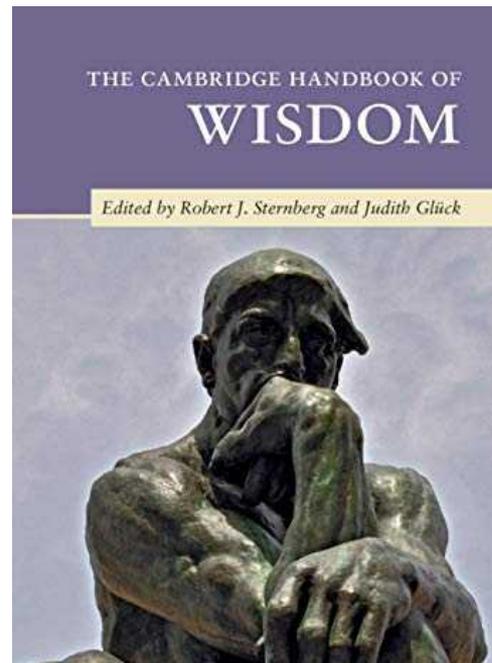


Saggezza



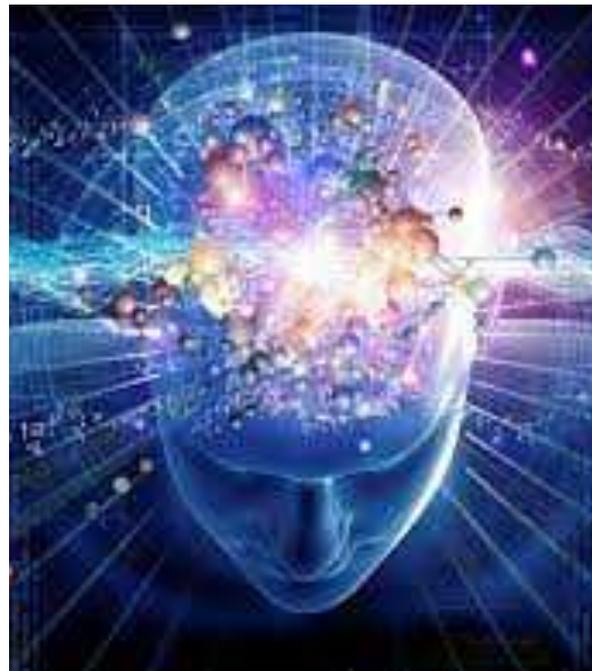
«The world is not suffering from a lack of intelligence, it is suffering greatly from a lack of wisdom.»

Stemberg R.J, «*The Cambridge Handbook of Wisdom*» Cambridge University Press (2019)



Sapienza, intelligenza, saggezza

- **SAPIENZA** =
Conoscenza senza Azione
- **INTELLIGENZA** =
Conoscenza e Azione
senza Scopo/Finalità
- **SAGGEZZA** =
Conoscenza + Azione +
Scopo/Finalità

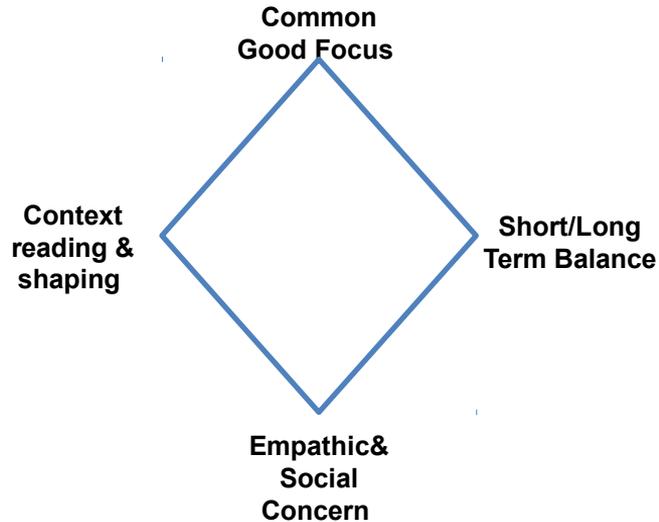


Wise Leadership Model

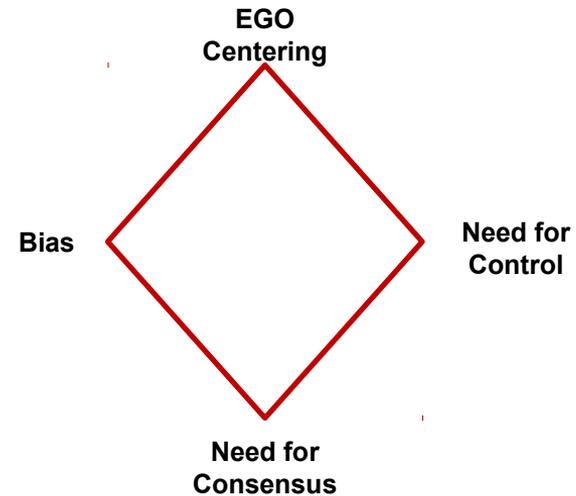


Wise Leadership Model

ENABLERS



INHIBITORS



Wise Leadership Model

LEADERSHIP

FOCUS: Chi emerge nel gruppo? Chi ha le caratteristiche per guidare gli altri?

COMPETENZE: Facilità decisionale, influenzamento, assertività, ispirazione

FATTORI DI SUCCESSO: Determinazione, spinta ed execution

AMBITO: sistemi ordinati- organizzazione formale/processi - tribu

TIPO DI LEADER:

- Positivi
- Negativi (toxic leader)

WISE LEADERSHIP

FOCUS: Chi sa meglio creare le condizioni per un'evoluzione positiva del gruppo?

COMPETENZE: Qualità decisionale, bilanciamento, context reading & shaping

FATTORI DI SUCCESSO: Apprendimento e generazione di intelligenza collettiva

AMBITO: sistemi non ordinati –trade-off organizzazione informale/emergente – bene comune

TIPO DI LEADER:

- Efficaci
- Meno efficaci

