

**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

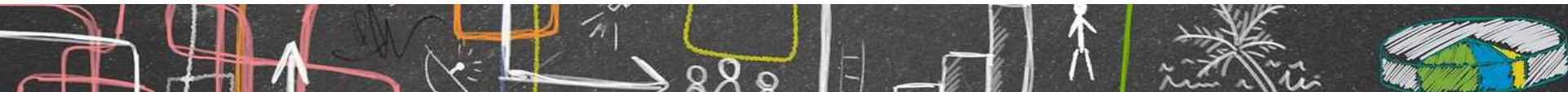
## SISTEMA ORDINATO

**Soluzioni:** *Ottimali*

**Competenze:** *specialistiche*

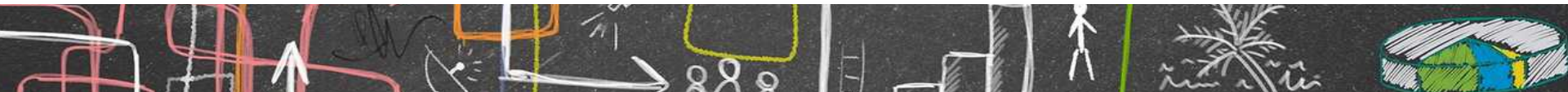
**Schema di azione:**  
*Analizza – pianifica - implementa*

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

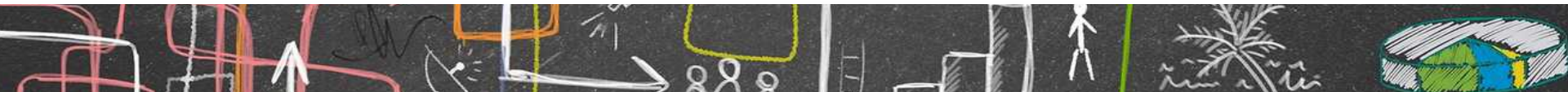


# Ipersoluzioni

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?

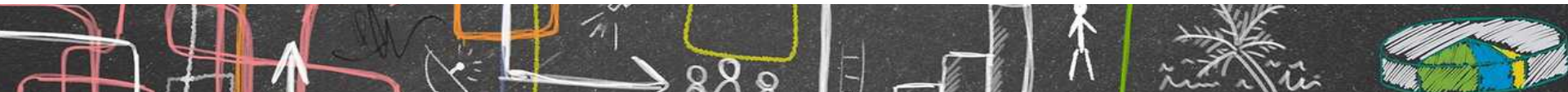
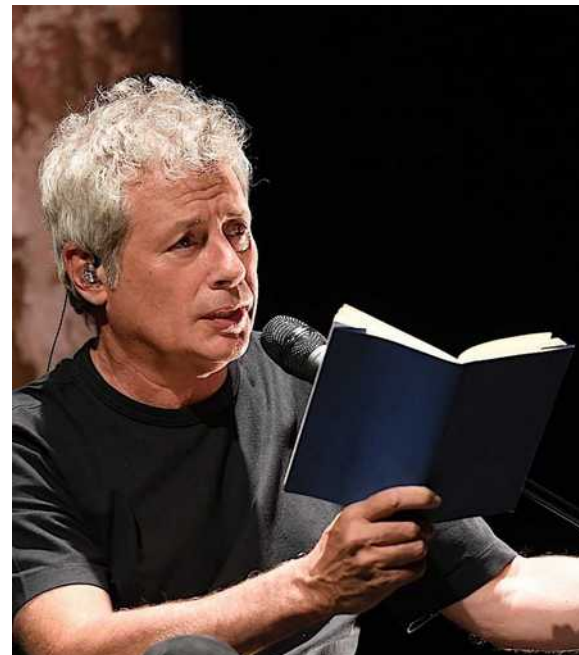


Esiste un'altra intelligenza,  
più adatta alle sfide che ci  
aspettano?

**Esiste un'intelligenza non  
novecentesca?**

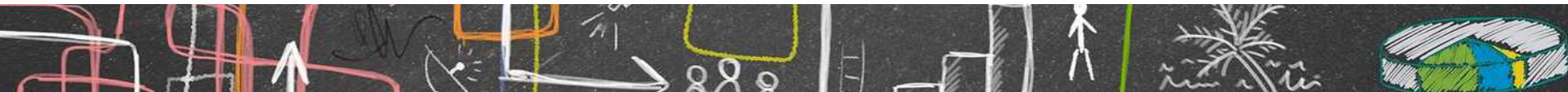
La stiamo formando da  
qualche parte, in qualche  
scuola, in qualche azienda,  
in qualche centro sociale?

(Alessandro Baricco)



# Problemi di intelligenza

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

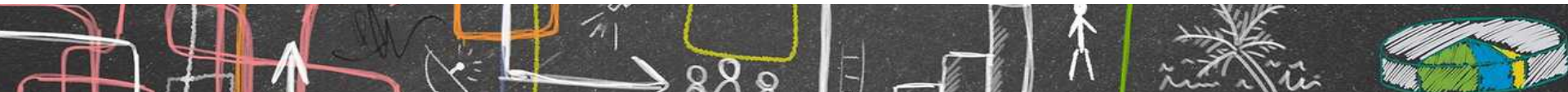


## IERI

- Capacità di calcolo
- Memoria e assimilazione delle informazioni

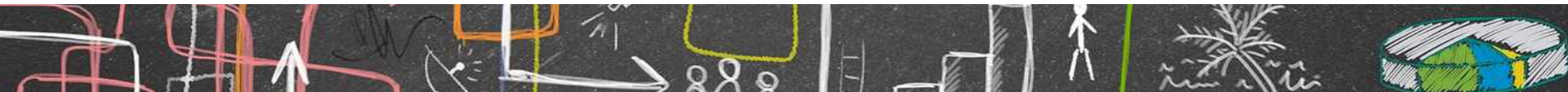
## OGGI

- Valutazione delle informazioni
- Contestualizzazione



# Problemi di intelligenza

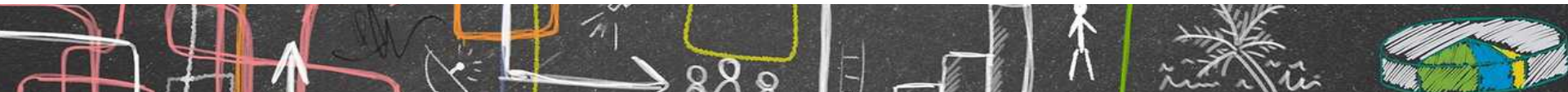
#2 L'intelligenza del singolo può danneggiare la collettività

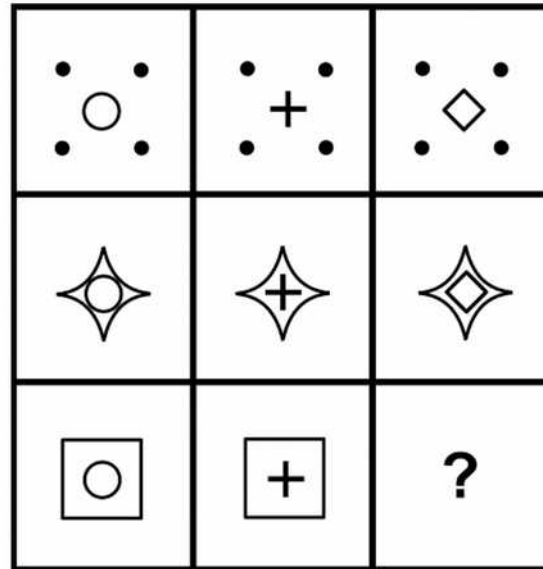




# Problemi di intelligenza

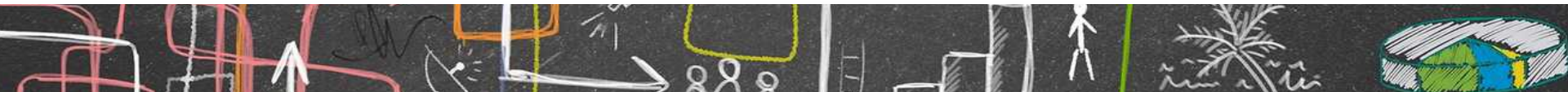
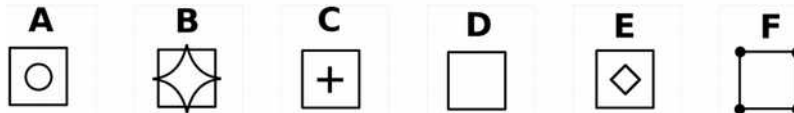
#3 La risoluzione di problemi astratti con risposta giusta non aiuta a fare le scelte giuste nella vita reale





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

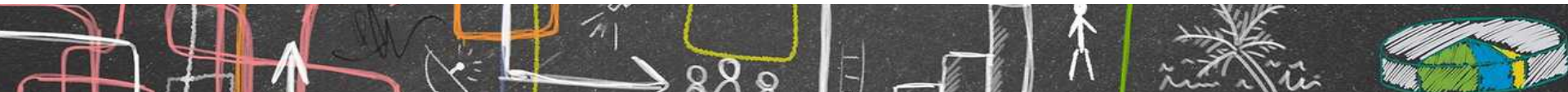
Robert B. Kaiser  
*Kaiser Leadership Solutions,  
Greensboro, North Carolina*

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.

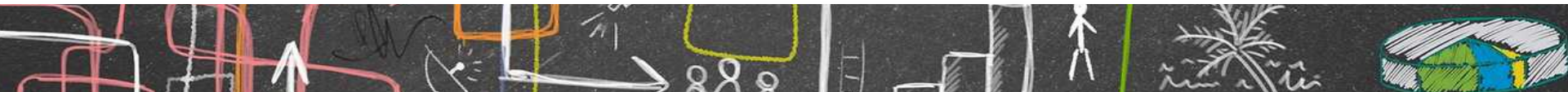
Le ricerche indicano una **correlazione negativa** tra il denaro speso negli interventi per migliorare la qualità della leadership e **la fiducia delle persone nei loro leader.**

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.



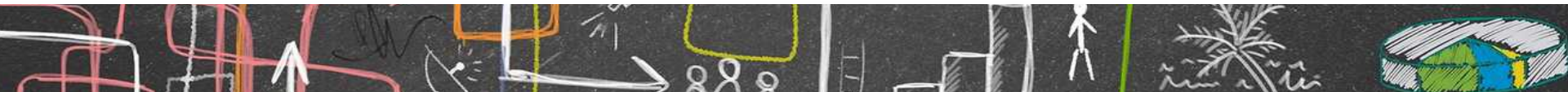
# Problemi di leadership

#1 Concentrata sui contenuti più che  
sul contesto



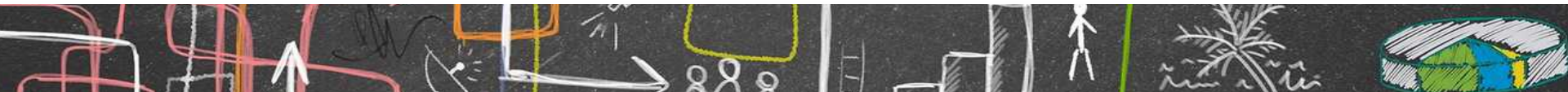
# Problemi di leadership

#2 Crea seguaci e spegne il pensiero



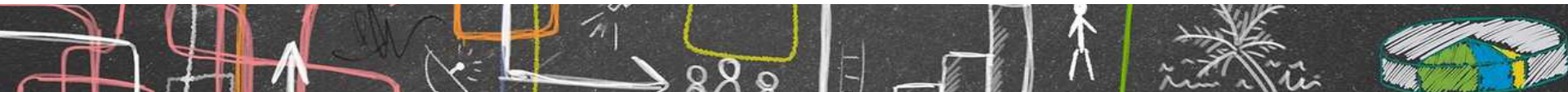
MA DOVE  
STIAMO  
ANDANDO?

IO CHE NE SO?  
SONO UN SUO  
FOLLOWER.



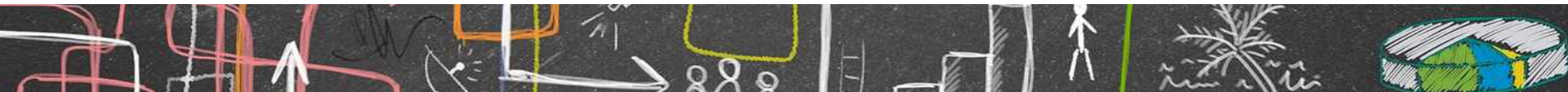
# Problemi di leadership

#3 Offre certezze e riduce la  
complessità



# Problemi di leadership

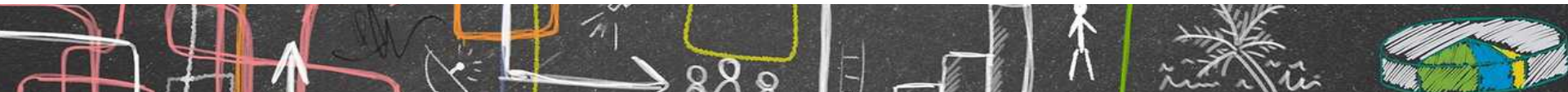
#4 Ciò che aiuta a diventare leader  
non serve per esercitare la  
leadership



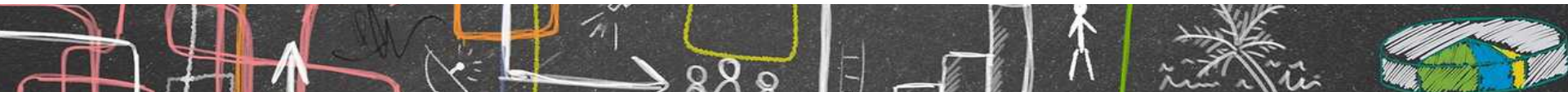


# Problemi di leadership

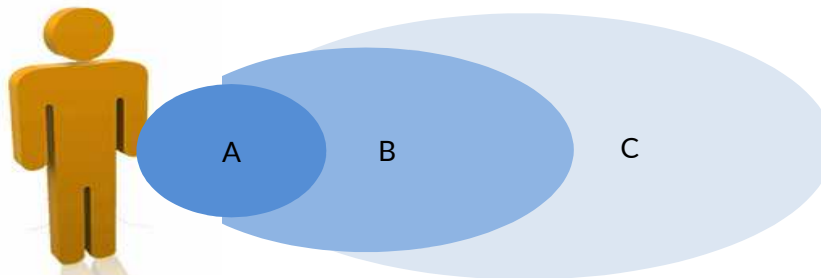
#5 Da mezzo è diventata un fine



# Le abilità cognitive per governare la complessità



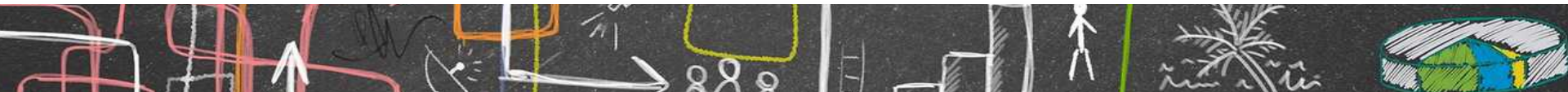
# Governare la complessità



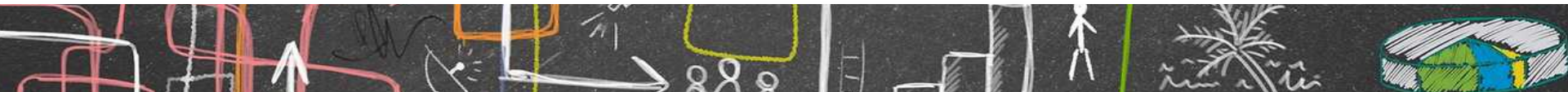
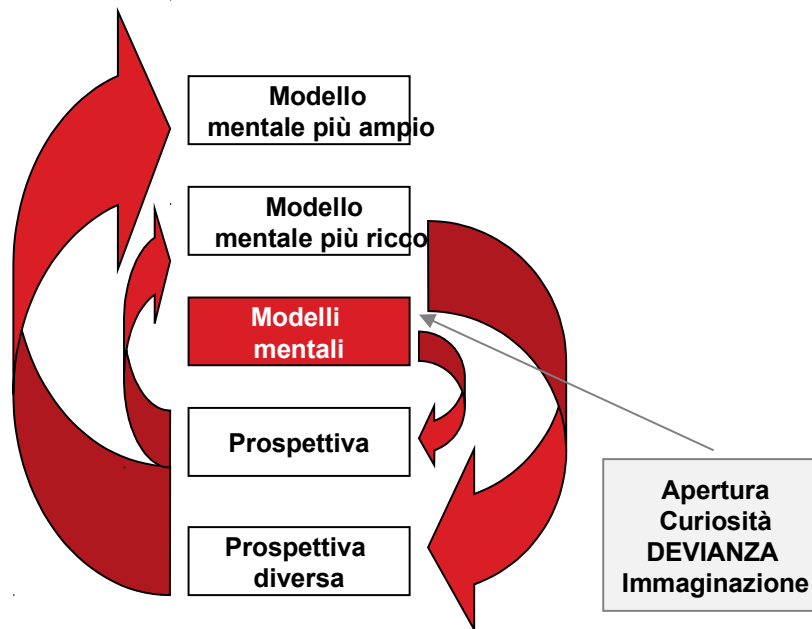
**A**= Realtà immaginata (livello di complessità della costruzione)

**B**= Realtà realizzata al tempo t

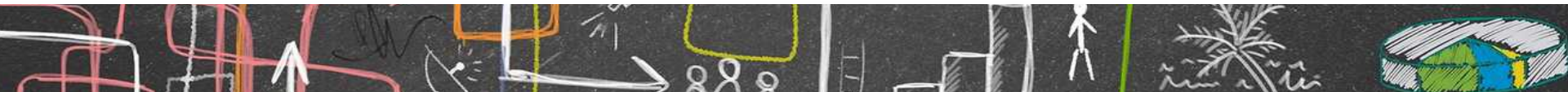
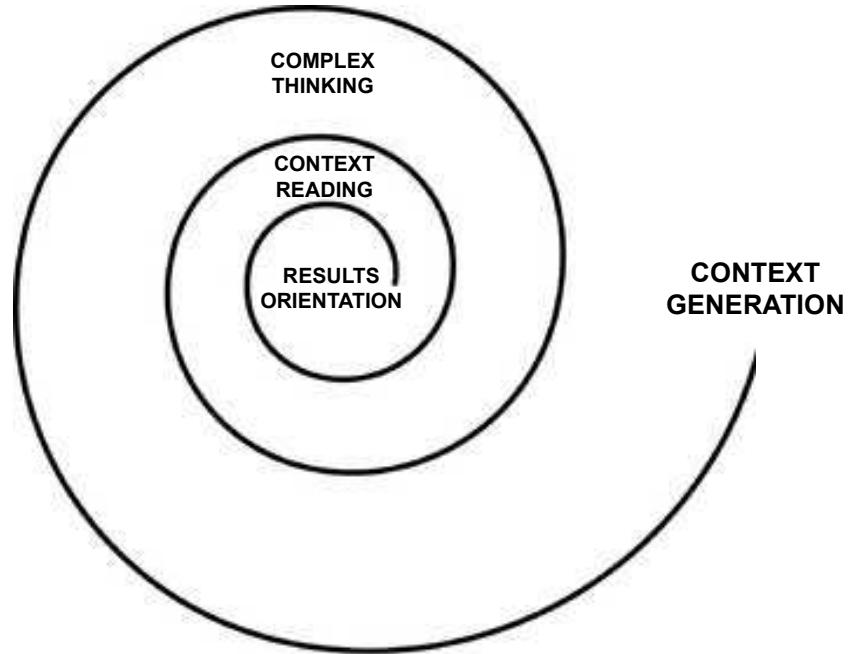
**C**= Realtà potenziale (tutte le realtà possibili e alternative)



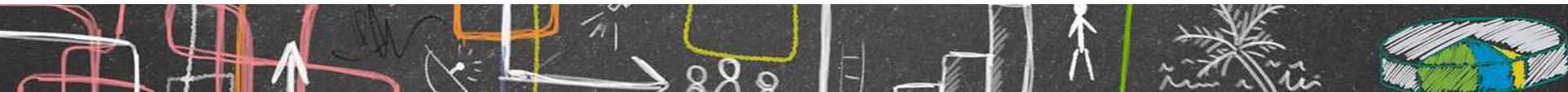
# Sviluppare ridondanza cognitiva



# Le 4 meta competenze



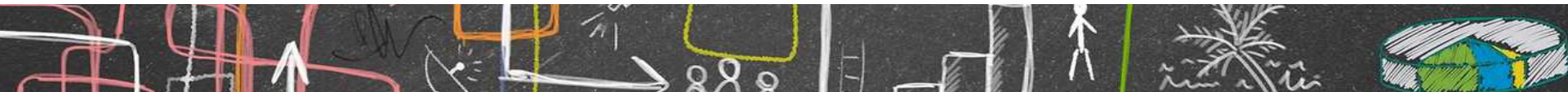
# Dalla «leadership» alla «Wise Leadership»



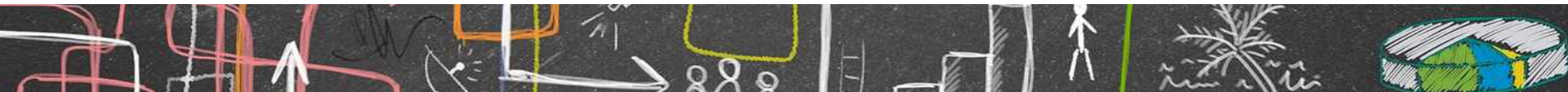
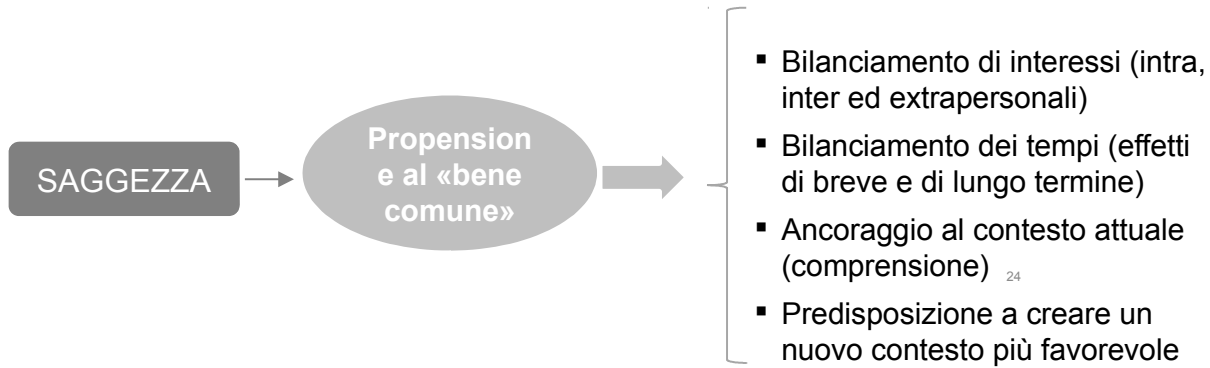
# Interessa questa capacità?

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.



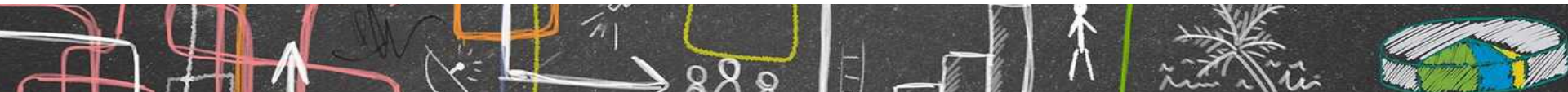
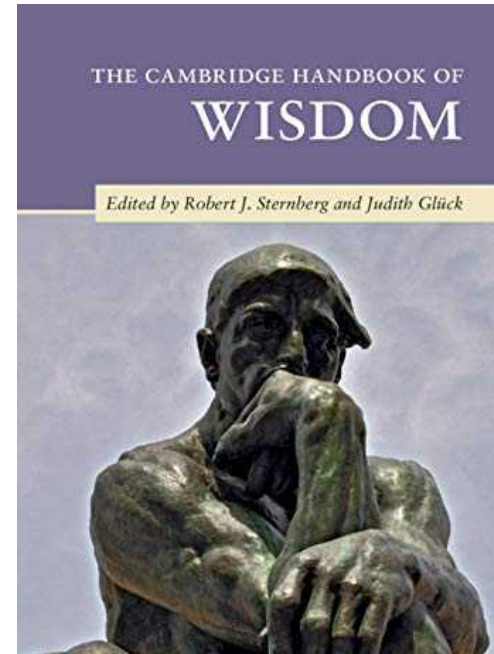
# Saggezza





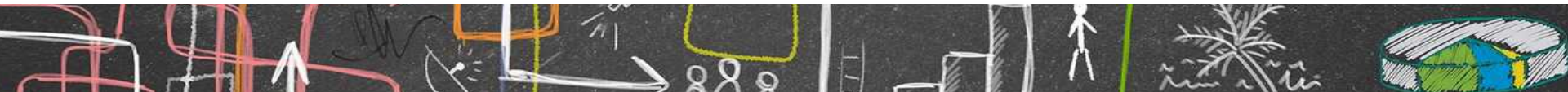
«The world is not suffering from a lack of intelligence, it is suffering greatly from a lack of wisdom.»

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

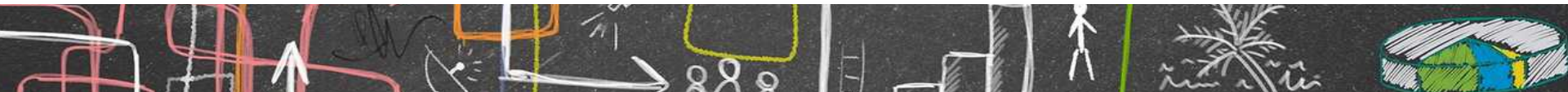
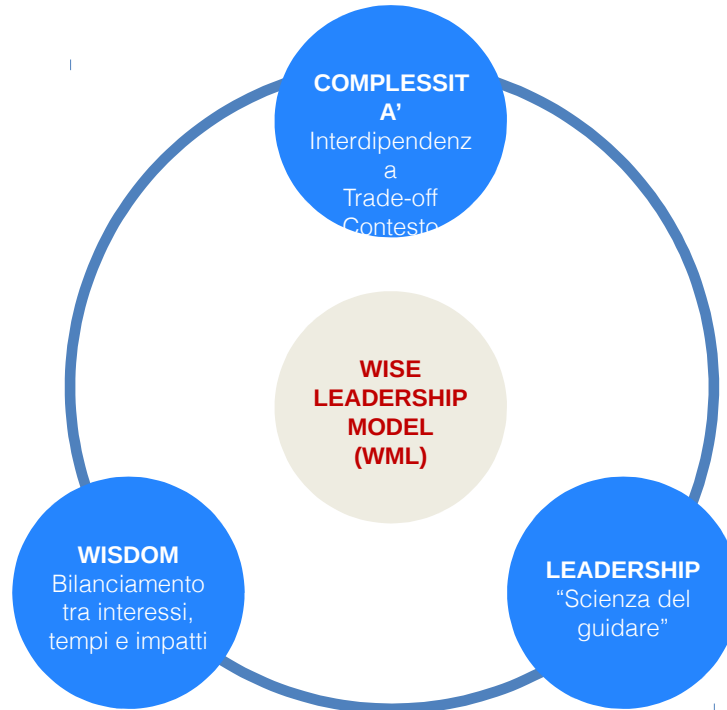


# Sapienza, intelligenza, saggezza

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

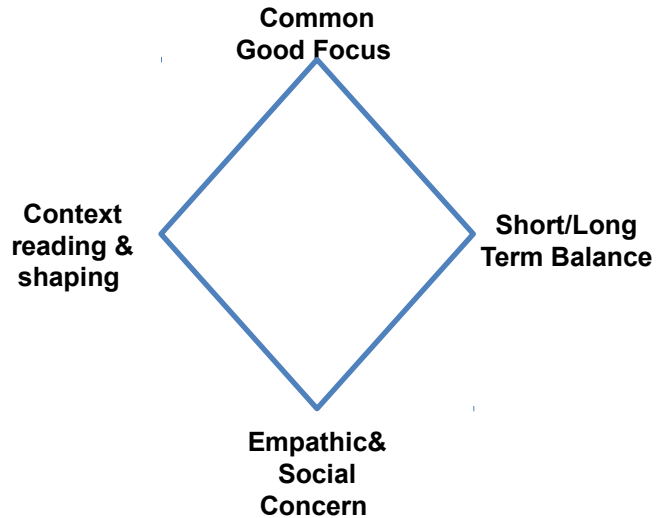


# Wise Leadership Model

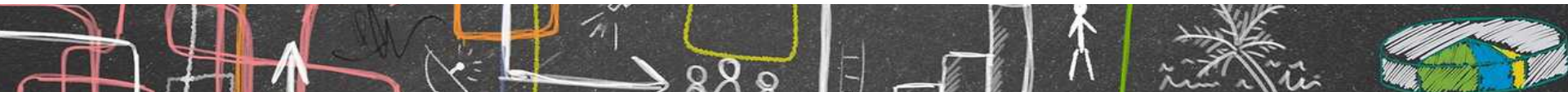
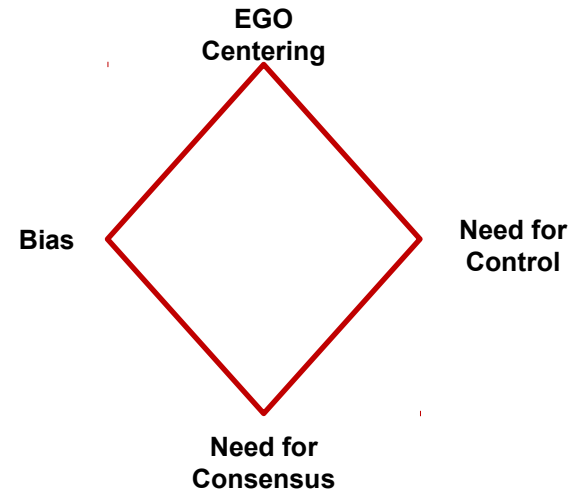


# Wise Leadership Model

## 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

