

I COLORI DELLA LEADERSHIP

Le letture HXO

Le nostre letture sono uno strumento agile di approfondimento delle più importanti tematiche manageriali e comportamentali. Caratterizzate da uno stile asciutto e pragmatico, sono ricche di consigli e preziose indicazioni per quanti desiderano migliorare la capacità di gestire in modo consapevole le proprie competenze, in ambito professionale e privato.

Sommario

I colori del cervello: NedHerrmann e i quattro quadranti

I colori della leadership

La leadership BLU

La leadership GIALLA

La leadership ROSSA

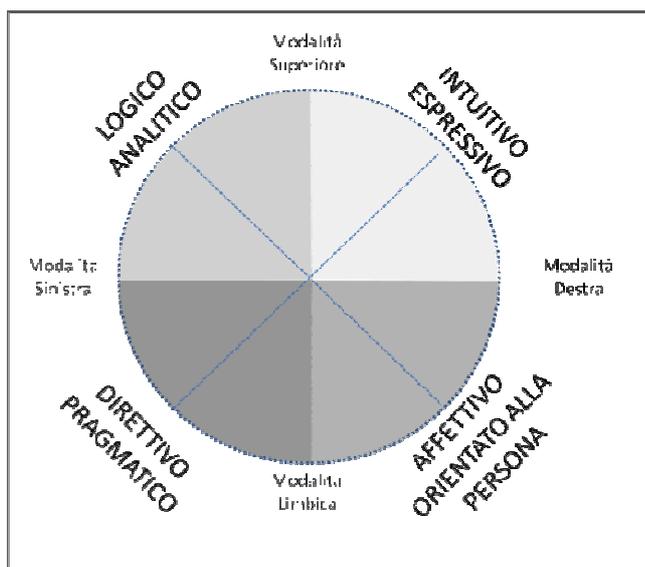
La leadership VERDE

Introduzione

In modello di Leadership che proponiamo in questa lettura si fonda sugli studi e le intuizioni di **NedHerrmann** (1996), ideatore del **modello Whole Brain** e dello strumento HDDBI, che può essere usato per analizzare le preferenze di pensiero personali e gli stili relazionali. Il modello si basa sul principio che le persone hanno modi differenti di percepire e assimilare le informazioni, prendere decisioni e risolvere i problemi. Comprendere i diversi stili, riconoscerne i vantaggi e i limiti può contribuire sia a migliorare la propria capacità di instaurare relazioni significative con i propri interlocutori (in termini di comunicazione, leadership, influenza) sia a migliorare la propria efficacia personale nel confronto con i processi decisionali e di problemsolving. Su questa base offriamo una proposta di lettura della Leadership che possa incuriosire i manager per comprendere il proprio stile e quello dei propri interlocutori.

I colori del cervello: NedHerrmann e i quattro quadranti

La suddivisione più conosciuta del cervello è quella verticale, che lo divide in due emisferi: uno *sinistro*, descritto come analitico, logico e sequenziale, e uno *destro*, descritto come intuitivo, emotivo, basato sui valori. Secondo NedHerrmann, tale suddivisione non è esaustiva: vi è infatti una seconda ripartizione, orizzontale, che divide il cervello in altre due parti: una “modalità cerebrale”, tipica degli organismi superiori e una “modalità limbica”.

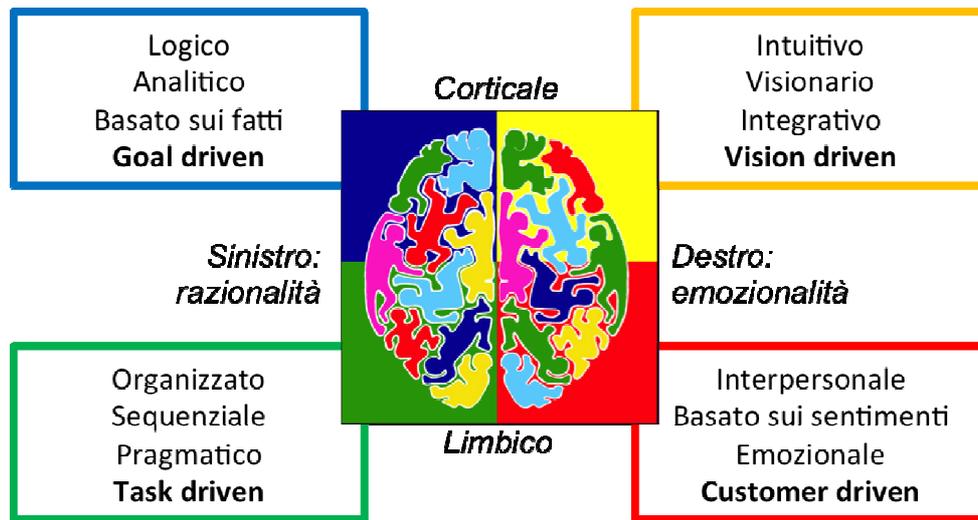


La suddivisione più conosciuta a livello cerebrale è quella verticale, che divide il cervello in due emisferi: il *sinistro*, descritto come analitico, logico e sequenziale, e il *destro*, definito intuitivo, basato sui valori ed emotivo. Secondo Herrmann però tale suddivisione non è esaustiva. Egli ritiene, infatti, che oltre a questa ripartizione verticale ce ne sia una orizzontale, che divide il cervello in altre due parti: una “modalità cerebrale” (corticale), tipica degli organismi superiori, e una “modalità limbica”.

I quattro quadranti descrivono modalità di pensiero diverse alle quali possiamo avere accesso, e indicano la preferenza che ogni persona ha per uno stile piuttosto che per un

altro. La consapevolezza del proprio stile di pensiero e di quello degli altri, insieme alla capacità di agire al di fuori del proprio stile preferito, è conosciuto come “Modalità di pensiero dell’intero cervello”(Whole Brain Thinking).

Non esiste una modalità migliore di un’altra; ciascuna ha caratteristiche particolari e un suo valore aggiunto. La tensione verso il Whole Brain significa conoscere quali stili e modalità si tende ad assumere e disporsi a osservarle negli altri, a comprenderle e a riconoscerne il pregio, a non focalizzarsi sulle negatività di uno stile diverso dal proprio. Significa, inoltre, cercare di analizzare le conseguenze che l’inibizione di un certo stile può provocare, disponendosi a sperimentarlo e acquisirlo. A ciascun quadrante Herrmann ha attribuito un colore:



Nella parte sinistra superiore del cervello il **colore BLU**, la parte razionale e logica, che si trova a svolgere specifiche funzioni:

- analizzare con razionalità e neutralità le informazioni
- formulare ipotesi e teorie
- misurare, lavorare con statistiche, numeri, dati
- compiere diagnosi dei problemi
- approfondire e indagare fatti e situazioni.

Nella parte destra superiore del cervello c'è il **colore GIALLO**, la parte deputata all'intuizione e alla visione globale. Le sue specifiche funzioni sono:

- costruire una visione d'insieme
- sfidare le regole
- raggruppare idee diverse
- inventare soluzioni innovative
- gestire l'incertezza.

Nella parte sinistra inferiore abbiamo il **colore VERDE**, per l'organizzazione e la pianificazione, le cui specifiche funzioni sono:

- definire le priorità
- sviluppare procedure dettagliate
- prendere decisioni rapide
- organizzare le attività e archiviare dati
- coerenza dei comportamenti e delle idee.

Nella parte destra inferiore abbiamo il **colore ROSSO**, legato ai sentimenti e alle emozioni, con le sue specifiche funzioni:

- capire intuitivamente i sentimenti
- percepire i segnali non verbali
- condividere, mediare, conciliare
- riconoscere le difficoltà interpersonali
- cogliere il clima relazionale.

I colori del cervello consentono di orientare con semplicità e immediatezza la comprensione delle differenze individuali: le persone hanno un modo diverso di gestire le informazioni, di prendere decisioni, di risolvere problemi, di entrare in relazione con gli altri. L'eterogeneità degli stili personali, che hanno peculiarità e idiosincrasie piuttosto nette, moltiplica la ricchezza dello scambio interpersonale, l'abbondanza delle idee e la prosperità di un team di lavoro, ma, al tempo stesso, accresce esponenzialmente le occasioni di conflittualità e incomprensione. Ciascun colore, infatti, nel connotarsi per potenzialità e qualità specifiche, è riconoscibile anche per le proprie peculiari rigidità e mancanze, che nel confronto e nell'interazione con altri colori possono alimentare distanze, innescare dissidi, provocare disparità di trattamento e iniquità. Per contrastare la povertà insita nell'omologazione di un gruppo a un unico stile, il manager può volgersi verso una leadership a colori, intesa in primo luogo come riconoscimento, conoscenza e valorizzazione delle differenze individuali e in secondo luogo come espansione personale verso uno stile di leadership flessibile, capace di attivare nelle diverse situazioni e con i diversi interlocutori colori di guida differenziati e duttili.

Una leadership a colori è possibile. Serve la pazienza di comprendere il proprio stile dominante, di mettere a fuoco i canali più debilitati, di predisporre a evolvere, di sperimentare comportamenti e referenze alternativi a quelli consueti, di sopportare le inevitabili resistenze dell'ambiente e darsi il tempo e la costanza per interiorizzare nuovi modelli e nuovi stili di guida e di relazione. E non smettere mai di ricominciare da capo. Vediamo ora i diversi colori della leadership.

I colori della leadership

La leadership BLU

Le virtù

Il **leader Logico Analitico** si affida soprattutto alla logica, alla razionalità, alla valutazione obiettiva dei dati. Dà grande importanza all'analisi critica, alla competenza, alla perfezione tecnica, ai fatti. Risulta efficace quando occorre fare analisi e formulare giudizi con distacco e ponderazione. È interessato ai problemi complessi e alla ricerca di soluzioni. Si interessa agli aspetti finanziari ed in genere quantitativi del lavoro. Leale verso chi opera con lui, il Blu è ancorato a un sistema valoriale di cura e assunzione di responsabilità. Ama l'onestà e risponde bene a coloro che percepisce interessati a offrire fatti e dati. L'orientamento alla relazione è posto al servizio di un'analisi dei contenuti e delle informazioni emergenti. Sa riconoscere il valore e gli ambiti di discrezionalità degli interlocutori, è pronto e sollecito nella condivisione ed esplicitazione di informazioni o diagnosi dei problemi, soprattutto per la sua sostanziale onestà personale e professionale, si aspetta dagli altri altrettanto rigore e impegno.

I vizi

Il Blu lavora meglio da solo e per questo rischia di mantenere i rapporti con i collaboratori ancorati strettamente ai contenuti del lavoro e di coinvolgere poco le persone nel proprio lavoro o nelle proprie preoccupazioni; preferisce non chiedere aiuto e fare da sé, così da avere difficoltà a delegare. Tende a gestire il confronto relazionale con un atteggiamento cauto e controllato, soprattutto quando i confini e le prerogative di ruolo, così come la struttura e le regole dei rapporti, non gli sono chiari. Può cadere nella trappola della paralisi a causa di un'eccessiva analisi e a causa della sua

necessità di perfezione tecnica. Uno dei suoi più grandi punti di forza, la capacità di essere molto concentrato, può diventare una debolezza, poiché può perdere opportunità sinergiche. Può diventare così focalizzato da correre il rischio di perdere opportunità. Qualora non trovasse negli altri rigore e impegno spontaneamente espresso, potrebbe limitarsi a risposte reattive piuttosto che farsi carico di una funzione di supporto motivazionale.

La leadership GIALLA

Le virtù

Il **Leader Intuitivo Espressivo** è orientato a sperimentarsi in situazioni nuove, possiede energia e dinamismo che è in grado di trasmettere all'ambiente e agli altri. Mostra una buona sicurezza nella propria intelligenza che sa orientare proattivamente per il raggiungimento delle mete che si è prefissato. È abile nell'intuire soluzioni ai problemi e nel ricavare una visione d'insieme delle cose. È aperto al cambiamento, al rischio e alle innovazioni. Ingegnoso e creativo, per nulla incline a focalizzarsi su problemi delimitati, riesce a inquadrare le situazioni in modo ampio, ponendo in relazione fra loro i diversi termini delle questioni. Si caratterizza per una spiccata autonomia di pensiero, che gli consente di mantenere una funzione di rilettura e interpretazione dei dati raccolti, in modo non conformistico e libero da pregiudizi o convenzioni. È aperto alla relazione e ama essere riconosciuto. È colpito dall'entusiasmo e dalla creatività con cui i collaboratori presentano il proprio punto di vista. Sensibile al tema della motivazione dei collaboratori, tende a utilizzare primariamente i canali della partecipazione creativa, dell'energia, del clima di lavoro. Pronto a dare fiducia e a offrire ampi margini di discrezionalità alle persone, sa sollecitare e sostenere la creatività, l'orientamento al rischio, l'intuizione, proponendo un contesto sfidante di lavoro a chi opera con lui.

I vizi

La sua energia può portarlo a proporsi in modo dirompente e a dare immediata visibilità ai propri stati d'animo e ai propri pensieri attuali. A volte la sua immediatezza appare una scelta, finalizzata a mettere alla prova la forza dell'interlocutore. Appare a volte meno motivato a soffermarsi su dettagli e dati concreti, più interessato a sfruttare un approccio intuitivo e di visione che a ponderare in modo sistematico gli elementi di conoscenza sui problemi. Interessato al processo ideativo e immaginativo, a volte il suo approccio ai problemi potrebbe essere percepito come talmente ancorato alle proprie capacità intuitive da essere più al servizio di un atto di celebrazione dell'intelligenza e della rapidità ideativa che al servizio della soluzione operativa. Maggiormente stimolato da persone che percepisca intelligenti e rapide, sa disporsi a un più ricco confronto con coloro che reputa stimabili, mentre potrebbe perdere motivazione al dialogo con chi percepisce dipendente e intellettualmente torpido. Disponibile ai processi di delega, potrebbe tuttavia basarli su una fiducia globale nei confronti delle persone, meno attento a valutare e ponderare i rispettivi limiti e punti di debolezza e non sufficientemente organizzato e sistematico nel controllo e nella verifica delle azioni implementate e dei risultati intermedi realizzati.

La leadership ROSSA

Le virtù

Il **Leader Affettivo** è interessato a costruire e ottenere consenso e non ama il conflitto. È orientato a stabilire relazioni significative, disponibile e generoso, capace di dimostrare profondo interesse per

coloro che percepisce disponibili a stabilire vicinanza affettiva e intimità. Riconosce l'eventuale negatività dell'ambiente, non rimane cieco ai segnali di conflittualità ma sa mantenere un atteggiamento di stima nei confronti degli altri, se li percepisce "amici". Sa scovare e individuare indizi e segnali deboli nelle situazioni e nei problemi, contribuendo alla lettura delle questioni con una forte inclinazione a rappresentare le variabili soft in gioco e le conseguenze delle decisioni in termini relazionali, culturali, di evoluzione di sistemi di rapporti. Non ama lavorare solo ed è interessato allo scambio e al contatto interpersonale; capace di valorizzare gli altri, sa riconoscere i meriti e offrire margini di discrezionalità ed espressione personale. Nella gestione del suo ruolo di leader punta molto sulla bontà delle relazioni e sul mantenimento di un clima di partecipazione e condivisione della responsabilità. L'attenzione primaria alla costruzione di relazioni positive e di collaborazione lo rende particolarmente propenso a trasmettere il senso della condivisione e del "noi". Incoraggia il dialogo e sa valorizzare i contributi degli altri, ponendo grande importanza sullo sviluppo del senso di appartenenza al gruppo e del sentirsi parte del processo produttivo. Le sue competenze di leadership sono dunque particolarmente mature per quanto riguarda il canale socio-emotivo delle funzioni di guida.

I vizi

Meno propenso a considerare importanti e primarie variabili più strutturali, macro, economiche, si propone a volte come un filosofo dei problemi e a giocare un ruolo interpretativo più che analitico o ponderato. Può apparire inquieto poiché non vuole essere dimenticato, è alla costante ricerca di dimostrazioni di riconoscimento e vicinanza. L'apertura del Leader Affettivo nei rapporti può portarlo a esporsi troppo rapidamente e ad "affettivizzare" i rapporti professionali. Le doti di leadership possono risultare indebolite dal bisogno di trovare conferme e riconoscimenti negli altri e il rispetto per gli ambiti di discrezionalità dei suoi collaboratori può portarlo ad autorelegarsi in una posizione di consigliere piuttosto che di leader e a lasciare ai componenti del team ampi margini di autonomia nella gestione del lavoro e delle attività. Le sue competenze di leadership possono migliorare sviluppando una maggiore inclinazione a sposare uno stile maggiormente direttivo, fatto di direzione, controllo e monitoraggio, di valutazione, di meccanismi sanzionatori, di richiamo al rispetto delle regole.

La leadership VERDE

Le virtù

Il **Leader Pragmatico** è rapido nell'individuare ostacoli e nell'organizzare i modi per superarli, sa prendere decisioni rapidamente e con sicurezza. Non ama tenere le cose in sospeso, è risoluto nel mettere in luce gli aspetti centrali dei problemi che affronta, arriva rapidamente alle conclusioni e giunge prontamente a proporre soluzioni; non sembra incline a rimanere sui dettagli e a indugiare sugli approfondimenti, è maggiormente propenso a formarsi un'opinione definita e strutturata sulle questioni e a muoversi in accordo e coerenza con essa. Nel prendere una decisione tende a privilegiare l'efficienza e a farsi guidare da fatti e dati tangibili. Capace di trasmettere autorevolezza e solidità, sa assumere fino in fondo il ruolo di guida e direzione del gruppo, comunicando sicurezza e disponibilità a farsi carico dei processi e delle responsabilità. Lo stile di leadership del Pragmatico è descrivibile come uno stile direttivo, nel senso che sa presentare con chiarezza e concretezza gli obiettivi da raggiungere e le aspettative organizzative, è chiaro nel presentare i passi operativi da realizzare, mantiene attenzione al controllo e al presidio dei processi organizzativi, rimane

stabilmente presente nella verifica della correttezza delle azioni messe in atto dai collaboratori.

I vizi

Il Pragmatico non ha tempo per i fronzoli, va al sodo, è attento alle variabili strutturali, tangibili e obiettive, ma per questo può perdere in ascolto e attenzione a variabili relazionali ed emozionali. In certi casi può trovarsi infastidito da proposte basate su intuizione e creatività, poiché preferisce un approccio conservativo a uno innovativo, che comporterebbe fasi di prova e sperimentazione, rischio di insuccesso, perdita di tempo. Tende a formarsi solide convinzioni sulla propria lettura delle situazioni e non sempre utilizza informazioni integrative provenienti da punti di vista divergenti dai propri. Le categorie di riferimento riguardano variabili economiche e strutturali, mentre può tendere a tralasciare altri elementi del processo conoscitivo, considerandoli più marginali e meno utili alla decisione. Nel definire piani di azione potrebbe rischiare di non trovare sufficiente consenso in chi opera con lui, così da indebolire le possibilità di realizzazione fattiva e coerente dei progetti, a meno di non mantenere un presidio e un controllo ravvicinato delle fasi di realizzazione. I processi di delega potrebbero risultare indeboliti, soprattutto nella loro valenza motivazionale e responsabilizzante per i collaboratori, da una tendenza ad accentrare su di sé il controllo. Dove vi fossero collaboratori e colleghi meno orientati ai risultati o meno motivati potrebbe divenire più impositivo e discendente, meno disponibile allo scambio e in tal senso le sue capacità di gestione di gruppi di lavoro potrebbero svilupparsi ponendo attenzione ad una esternalizzazione dei processi di ponderazione e analisi che gli consenta di coinvolgere questo tipo di collaboratori nel percorso di indagine anziché solo sulle conclusioni, migliorando così anche la loro autonomia di pensiero.