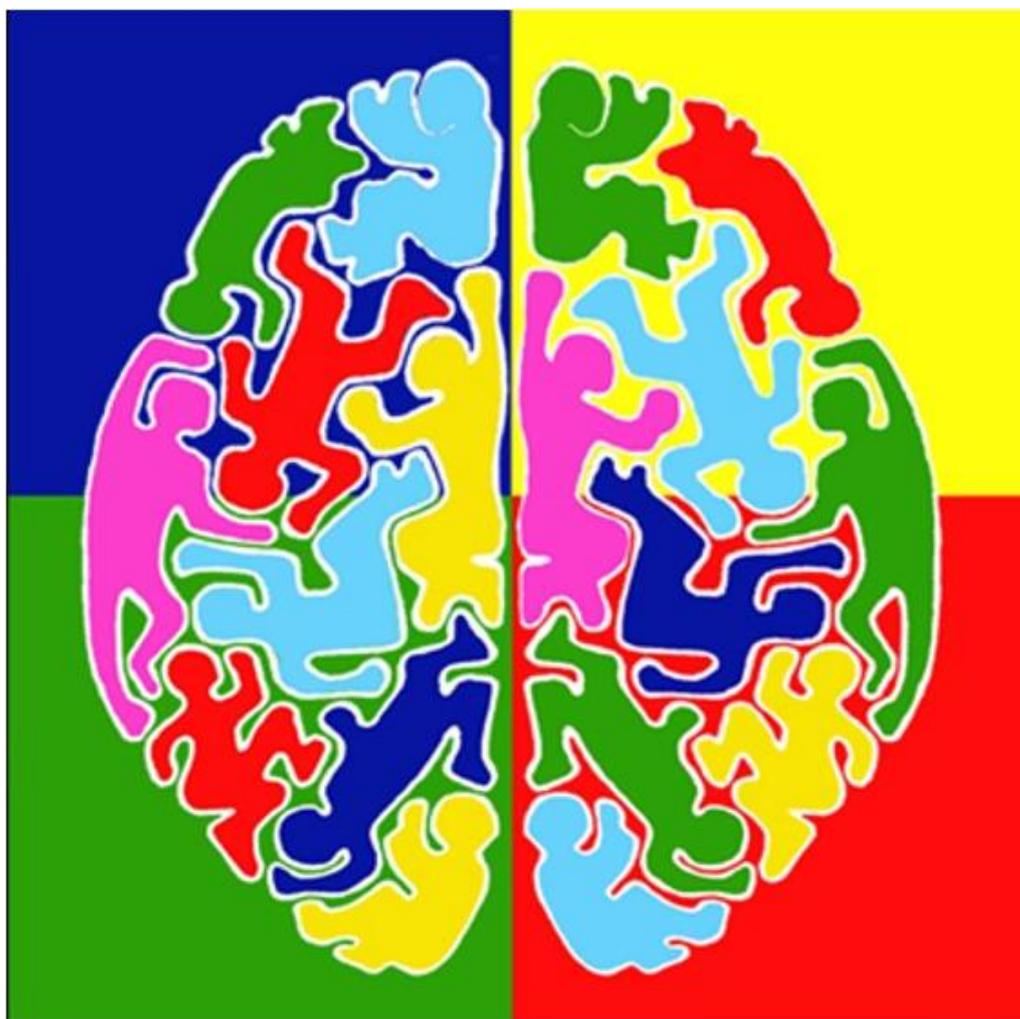


# I Colori



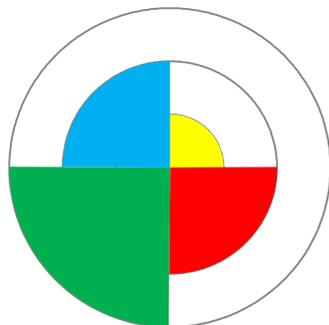
di Paola Pirri, David Cariani, Lara Cesari

## Guida alla lettura

L'idea alla base del modello delle Persone a Colori è quella che ognuno di noi possiede un "cervello plastico", una struttura dinamica che si evolve grazie agli stimoli che riceve nel corso della vita e che possiamo sviluppare intenzionalmente. Le persone sono potenzialmente capaci di pensare, agire e relazionarsi in modo duttile e flessibile e possono progredire in un percorso evolutivo costante attraverso la consapevolezza di sé e l'allenamento; quattro stili (che si riverberano sul proprio modo di pensare, agire, sentire, relazionarsi) descrivono il Patrimonio potenziale di ogni persona e la loro composizione in un individuo descrive con semplicità le differenze e le preferenze individuali; alcuni di essi sono dominanti o presenti, altri assenti o inibiti; l'inefficacia personale e le empasse sono riconducibili al sottoutilizzo di alcuni stili e al sovrautilizzo di altri; l'efficacia e il successo sono perseguibili sviluppando stili assenti, flessibilizzando il proprio capitale di comportamenti e sintonizzandosi su canali inconsueti.

Il tuo profilo a colori ti suggerisce uno o più colori dominanti, uno o più colori presenti e uno o più colori silenti.

Ad esempio il profilo disegnato qui indica una persona con uno stile dominante Verde e uno stile silente Giallo. I processi emozionali, cognitivi, realizzativi, relazionali sono fortemente connotati dallo stile Verde, portando con sé il grande valore ma anche le ombre di questo stile, mentre rimangono sottoutilizzate le distintività e le abilità dello stile Giallo. Gli altri due stili, Rosso e Blu, sono stili presenti, familiari, utilizzabili e non respinti.

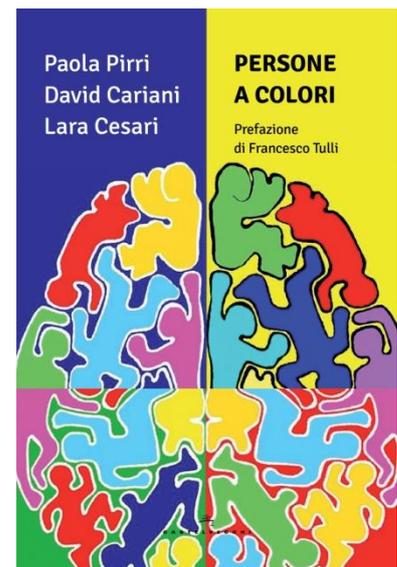


Riconoscere i propri colori dominanti e mettere a fuoco i canali più indeboliti è centrale per disporsi a un'evoluzione continua, poiché permette di sperimentare comportamenti e referenze alternativi a quelli consueti, di sopportare le inevitabili resistenze dell'ambiente e darsi il tempo e la costanza per interiorizzare nuovi modelli e nuovi stili di pensiero e di relazione. E non smettere mai di ricominciare da capo.

Allo stesso modo riconoscere i colori dominanti degli altri permette di valorizzarne le differenze e contrastare la povertà insita nell'omologazione, di riconoscerne le peculiarità e di individuare le leve per sintonizzarsi e creare armonie relazionali.

In questa lettura troverai in primo luogo la descrizione dei quattro colori. Comincia con il leggere lo stile, o gli stili, che sono in te dominanti. Poi familiarizza con lo stile, o gli stili, silenti. Alla fine troverai alcune indicazioni specifiche sul significato degli stili silenti e indicazioni per allenarli.

Se vuoi approfondire (il significato delle composizioni dei diversi stili, come motivare i diversi colori, come costruire processi formativi per i diversi stili, come persuadere e come sedurre a colori) puoi trovare interessante la lettura del libro di Pirri, Cariani, Cesari, "Persone a colori" (2017) edito da Castelvechi.



## BLU. Analitico



L'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. Solitamente lavora meglio da solo anche se, soprattutto per raggiungere con più efficacia i risultati, riesce comunque a collaborare. È interessato ai problemi complessi e alla ricerca di soluzioni. Si interessa agli aspetti finanziari e in genere quantitativi del lavoro. Può cadere nella trappola della paralisi causa di un'eccessiva analisi e a causa della sua necessità di perfezione tecnica. Può, inoltre, sottovalutare la quantità di tempo necessaria per completare un compito o un incarico, perché si sofferma eccessivamente sui dettagli. Uno dei loro 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. Può avere difficoltà a delegare.

### Le emozioni del Blu

Ha un assetto neutrale ed esploratorio, non si lascia governare dalle emozioni. Riesce a mostrarsi solido, stabile emozionalmente, capace di riflettere sugli accadimenti e di riconoscere l'opportunità di un cambiamento di prospettiva. Si distanzia dalla reattività emotiva, deciso a non lasciarsi governare dalle situazioni e a studiare gli eventi in modo da sviluppare una visione complessiva degli elementi in gioco. Osserva, raccoglie, pondera, elabora, pensa, ricerca pro e contro, vantaggi e svantaggi in modo sistematico e cerca di mantenere una distanza sufficiente a preservare obiettività di giudizio. Possono suscitargli disagio quelle situazioni in cui nota scarsa propensione alla riflessione e all'accuratezza dell'analisi, in cui gli viene richiesta

velocità e approssimazione, in cui si sente costretto a prendere decisioni sulla base di poche informazioni di senso che gli impediscono di comprendere a fondo il senso di una questione.

### Il pensiero del Blu

Scrupoloso e ponderato nell'analisi dei problemi, non ama l'approssimazione e predilige un approccio esploratorio e accurato alle questioni che affronta, anche disponibile a mantenere sospeso l'atto di decisione finale pur di giungere a una conoscenza approfondita dei elementi costitutivi del problema. Riesce a utilizzare categorie diversificate di analisi e interpretazione per non ridurre la complessità dell'approccio e garantire la ricchezza delle osservazioni. Sa prendere tempo per analizzare a fondo le diverse sfaccettature dei problemi e sviluppare una conoscenza più rotonda dei fenomeni. Le soluzioni che propone sono stabilmente variegata, mai dogmatiche, ancorate all'analisi dei dati e dei fatti. Il rigore che adotta nell'analisi delle informazioni e l'aderenza alla realtà e alla concretezza nell'elaborazione di soluzioni può portarlo a dare meno rilevanza al momento ideativo e immaginativo, precludendogli l'esplorazione di proposte innovative.

### La realizzatività del Blu

È preciso e sistematico nell'affrontare i singoli compiti affidatigli, rispetto ai quali mostra buone doti di continuità e costanza. La sua affidabilità, il rigore con cui affronta ogni singolo onere professionale, il suo forte orientamento a risultati di alta qualità, la sua disponibilità ad assumere su di sé la responsabilità degli obiettivi lo rendono dal punto di vista realizzativo una risorsa di grande spessore e integrità. Il bisogno di comprendere a fondo le richieste che il contesto organizzativo gli pone, di appropriarsi del loro significato, di coglierne le implicazioni e le conseguenze, può portarlo a scegliere di prendere uno spazio "di frenata" che gli consenta di capire ed elaborare le risposte più articolate e attendibili. La sua capacità di porsi in una prospettiva di pianificazione e organizzazione delle attività, che può in parte esitare da una non

elevata propensione al rischio e alle situazioni di incertezza e scarsa chiarezza, lo rendono capace di affrontare le situazioni senza impulsività e con forte capacità di non arrendersi, di non distrarsi, di non scoraggiarsi neanche in presenza di imprevisti o difficoltà. Avversa l'approssimazione e la superficialità e sembra disapprovare l'atteggiamento meramente adempitivo. Pretende molto da se stesso e dalle persone con cui opera, guidato dall'idea che ogni prestazione è migliorabile.

### **Le relazioni del Blu**

Leale verso chi opera con lui, l'Analitico 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. La forte focalizzazione sul risultato e sulla dimensione tecnica del lavoro, potrebbe portarlo al contempo a sottostimare la rilevanza dei processi di comunicazione come strumenti di lavoro e come canali di evoluzione delle relazioni: rimane concentrato su argomenti più contenutistici e strutturali della comunicazione e appare meno disponibile a utilizzare funzionalmente processi di ascolto attivo e percorsi negoziali. 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. Il senso del dovere e la disponibilità ad impegnarsi nel portare a compimento le attività a lui assegnate lo rendono solido e stabile nelle relazioni, dove viene facilmente percepito come punto di riferimento ma nelle quali potrebbe comunque migliorare disponendosi a un più profondo ascolto degli altri, per interpretare le loro esigenze e mitigando l'atteggiamento di cautela che sembra a volte assumere.

### **La leadership del Blu**

È profondamente consapevole della necessità di offrire al team una direzione verso i risultati. In tal senso le capacità di leadership dell'Analitico

sono connotate da rigore, ordine, organizzazione, tensione verso la qualità del lavoro e dei risultati. Sa riconoscere il valore e gli ambiti di discrezionalità degli interlocutori, ma al contempo dovrebbe sviluppare una maggiore attenzione all'attiva costruzione di sinergie e di rapporti di interdipendenza e una presa in carico dei processi di sviluppo degli altri. Il forte senso del dovere e l'orientamento ai risultati possono renderlo maggiormente volto a operare in una condizione di autonomia e autoregolazione e non sempre disponibile a condividere con altri la responsabilità del lavoro, anche al fine di mantenere il costante monitoraggio sull'adeguatezza delle attività. 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. Qualora non lo trovasse spontaneamente espresso potrebbe limitarsi a risposte reattive piuttosto che farsi carico di una funzione di supporto motivazionale.

## GIALLO. Espressivo



L'espressivo è dotato di ingegno e creatività, orientato a sperimentarsi in situazioni nuove. È abile nell'intuire soluzioni ai problemi e nel ricavare una visione d'insieme

delle cose. È aperto al cambiamento ed alle innovazioni e mal sopporta la ripetitività e la *routine*, così che a volte può risultare poco organizzato e costante e poco concreto nell'affrontare i problemi. Possiede energia e dinamismo che è in grado di trasmettere all'ambiente e agli altri. È aperto alla relazione ma è anche competitivo e ama essere riconosciuto e valorizzato. È colpito dall'entusiasmo e dalla creatività con cui l'interlocutore presenta il proprio punto di vista. Ama conservare l'idea di autonomia personale e di pensiero. Il suo modo di vivere le esperienze è connotato da entusiasmo, da una forte motivazione alla partecipazione e da una inclinazione costante a offrire il proprio contributo, ad arricchire con il proprio valore aggiunto le situazioni e le soluzioni.

### Le emozioni del Giallo

Mostra una buona sicurezza nella propria intelligenza che sa orientare proattivamente per il raggiungimento delle mete che si è prefissato. Il suo modo di vivere le esperienze è connotato da forte motivazione alla partecipazione e allo sviluppo di un *commitment* personale in ottemperanza alle proprie esigenze di esplorazione di nuove opportunità e alla sperimentazione di sé. Persona curiosa e capace di entusiasinarsi di fronte a nuove sfide, ha buona fiducia nelle proprie capacità di affrontare imprevisti e cambiamenti. Appare, nel complesso, confidente nelle proprie capacità di reagire costruttivamente agli accadimenti avversi, di gestire le situazioni e orientarle nella direzione voluta. Può risultare poco costante e a tratti imprevedibile nelle sue risposte, fluttuando fra momenti di forte slancio e impegno ideativo e

momenti di maggiore inibizione e confinamento in posizioni periferiche. La sua energia può portarlo a proporsi in modo dirimpante 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. A volte può portarlo a esporsi con forza su opinioni o decisioni troppo precocemente.

### Il pensiero del Giallo

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. Ha buone capacità di ragionamento critico e di intuizione, un pensiero flessibile e versatile e una buona fluidità dell'ideazione, che lo rendono abile a cogliere con rapidità gli elementi essenziali delle questioni e a orientarsi con creatività e pensiero laterale all'individuazione di soluzioni. 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. 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. Il suo stile di *problem solving*, soprattutto immaginativo e ideativo, potrebbe essere a volte 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.

### La realizzatività del Giallo

Ambizioso e desideroso di raggiungere risultati di qualità, mostra una elevata propositività e un buono spirito d'iniziativa quando gli viene affidato un obiettivo, di cui sa appropriarsi in una logica di autocommitenza e che sa reinterpretare, operando in autonomia per il suo perseguimento. Può divenire impaziente e meno interessato a impegnarsi qualora non percepisca la rilevanza e

la significatività del suo lavoro e dei risultati da conseguire. Per interessarsi a un problema sembra aver bisogno di percepire uno spazio di espressione del proprio valore aggiunto, basato soprattutto sulla originalità del pensiero e sulla costruzione di ipotesi complesse. Ciò sembra anche alimentato da un bisogno di gratificazioni immediate e da un primario interesse per attività in cui si rendano rapidamente visibili i risultati. Il forte orientamento al risultato, correlato alla possibilità di mantenere alto il livello di motivazione e interesse, è maggiormente garantito in ruoli professionali che gli permettono di dedicarsi a un progetto dopo l'altro, con la possibilità di essere supportato da collaboratori cui delegare le fasi di replica e riproduzione dei processi.

### **Le relazioni del Giallo**

Dal punto di vista relazionale l'Espressivo è coraggioso e forte, non si ritrae dal conflitto, è disposto a esporsi, sa prendere i propri spazi e sa orientarsi a cogliere ciò che accade intorno a lui, con una costante attivazione ideativa, che lo porta a mantenere una funzione reinterprete e di rilettura dei contributi. Desideroso di confermare e mantenere una propria autonomia affettiva, può a volte rimanere in una posizione di esplorazione ed esame dell'ambiente sociale che lo circonda, così che a tratti sembra evitare di rimanere coinvolto. 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 percepisse dipendente e intellettualmente torpido.

### **La leadership del Giallo**

Ha un forte spirito d'iniziativa, sostenuto da una elevata propensione alla ricerca di opportunità e all'ideazione di innovazioni e sperimentazioni, verso le quali si volge con entusiasmo. Ricerca costantemente nuove possibilità, nuovi modi di fare le cose, e compie i passi necessari per preparare il contesto organizzativo

all'introduzione di nuovi progetti. Ha buone intuizioni e sa assumere la responsabilità di avviarli e sperimentarli, con energia e ottimismo. Sensibile al tema della motivazione dei collaboratori, tende a utilizzare primariamente i canali della partecipazione creativa, dell'energia, del clima di lavoro. Disponibile ai processi di delega, potrebbe tuttavia basarsi 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. Di ciò può risentire la sua capacità di valorizzazione dei collaboratori: se infatti da un lato è pronto a dare fiducia e a offrire ampi margini di discrezionalità alle persone, dall'altro potrebbe non supportarli adeguatamente in fase realizzativa, così da esporli al rischio di fallimento, rendendo più fragile il loro senso di efficacia personale.

## ROSSO. Affettivo



L’Affettivo si affida prevalentemente ai sentimenti e risulta orientato alle relazioni interpersonali ed in genere al contatto con gli altri. Ha un’attenzione primaria per i segnali non verbali e gli indizi comportamentali, sulla cui base costruisce e organizza la realtà distinguendo amici da nemici, persone di cui avere fiducia da persone di cui diffidare. Lavora meglio in team piuttosto che da solo ed è sensibile al punto di vista degli altri ed ai loro bisogni. Potrebbe incontrare maggiori difficoltà quando occorre esercitare la logica e la razionalità o quando serve mantenere un certo distacco emozionale dai problemi. In genere ha un effetto positivo sul clima dei gruppi all’interno dei quali è inserito. L’Affettivo è interessato a costruire e ottenere consenso e non ama il conflitto. È socievole, orientato a stabilire relazioni significative sul lungo termine, disponibile e generoso, capace di dimostrare profondo interesse per coloro che percepisce disponibili a stabilire vicinanza affettiva e intimità e a superare il piano del semplice rapporto professionale.

### Le emozioni del Rosso

Emerge un bisogno di fondo di essere riconosciuto come importante per l’altro. Molte sue energie sono spese nella ricerca di una conferma a se stesso e agli altri di una buona immagine di sé. Qualora la sua posizione nel gruppo non fosse riconosciuta potrebbe rinunciare a offrire agli altri il proprio contributo e opacizzare i propri principali punti di forza. Se invece percepisce affetto e vicinanza si dimostra capace di ricontestualizzare in positivo gli avvenimenti e di sdrammatizzare le difficoltà, di presidiare un atteggiamento di fiducia verso il futuro e di attivarsi con impegno, iniziativa individuale e proattività. 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 disporsi all’osservazione di sé e delle sue aree di miglioramento con serenità e forte disponibilità al cambiamento e all’evoluzione personale.

### Il pensiero del Rosso

Molto orientato al problem finding, si riconosce la capacità di 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. 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. Predilige lavorare con altri alla ricerca di soluzioni, poiché appare intimamente consapevole di poter contribuire con una visione del problema fondamentale per lui ma parziale. Se affronta un problema da solo, infatti, tende a non essere certo delle conclusioni cui giunge e va alla ricerca di confronto e conferme.

### La realizzatività del Rosso

Tiene molto a rispondere alle aspettative di quanti sono per lui significativi e cerca di non deludere la fiducia che viene riposta in lui. Per ottenere questo sa proporsi ma sa anche mantenersi più in disparte, si propone nel proprio valore aggiunto, che è dato soprattutto dalla lettura interpretativa delle situazioni e dalla proficua divisione dei compiti. Incline e disponibile a entrare in relazione con gli altri e a stabilire un confronto costruttivo, non ama lavorare solo ed è interessato ad attività che implicino scambio e contatto interpersonale; emerge un atteggiamento di sostanziale generosità e fiducia verso gli altri, dai quali sembra attendersi reciprocità e integrità. Ha bisogno di sviluppare forte senso di appartenenza al gruppo e all’organizzazione, di cui non solo diventa parte ma dei cui obiettivi di crescita e sviluppo si fa garante nonché propulsore.

Potrebbe essere meno efficace nell'organizzazione e nel controllo del lavoro qualora questo entrasse in conflitto con le esigenze di clienti interni, poiché appare maggiormente orientato a offrire risposte immediate ai loro bisogni, così da sacrificare i propri piani di gestione del tempo.

### **Le relazioni del Rosso**

Orientato a stabilire relazioni positive, riesce a creare vicinanza e fiducia con una competenza spontanea e con immediatezza. Si mostra molto ricettivo rispetto a quanto accade intorno a lui, attento alle reazioni degli altri, disponibile all'ascolto. Si muove con agilità entro contesti di gruppo, nei quali propone costantemente il mantenimento di una "regola" di collaborazione, rispetto reciproco e attenzione verso gli altri. Entro il gruppo risulta attivo e costantemente volto a contribuire al lavoro, pronto a condividere le informazioni e a prendere l'iniziativa per assumere ruoli di supporto che gli consentono di sostenere i processi rivolti al raggiungimento del risultato e di offrire al team una direzione e una metodologia di lavoro. Ha una forte attenzione a costruire rapporti positivi e basati sul consenso e una buona capacità di farsi carico di efficaci posizioni di mediazione. A volte può diventare svalutante, oppositivo, più orientato a proteggere se stesso che la relazione: quella che può essere percepita come umoralità, nell'Affettivo è reattività ai segnali comportamentali, anche deboli, di cui è alla costante ricerca nello scambio relazionale, così che una disattenzione, una distrazione, una scortesia che individua nell'ambiente, possono essere percepiti da lui come comportamenti intenzionali, messaggi deliberatamente inviati verso di lui in termini di distanza o svalutazione. L'affettivo può apparire inquieto poiché non vuole essere dimenticato, è alla costante ricerca di dimostrazioni di riconoscimento e vicinanza. L'apertura dell'Affettivo nei rapporti e il pregiudizio positivo verso gli altri possono portarlo a esporsi troppo rapidamente e ad "affettivizzare" i rapporti professionali. È immediato, sincero, limpido, non mette distanze,

tende a prediligere posizioni di reciprocità e partiteticità e in tal senso le principali aree di miglioramento stanno nella gestione strategica delle relazioni e nell'autorevolezza.

### **La leadership del Rosso**

Generoso e 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 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. Se da un lato ciò fonda una buona disponibilità alla delega, dall'altro può comportare un disorientamento nei collaboratori, tanto più forte quanto più si pensi alla non piena propensione alle indicazioni di dettaglio e al controllo del lavoro. Le sue competenze di leadership possono migliorare sviluppando una maggiore inclinazione al dare direzione e al presidiare i processi di monitoraggio e valutazione.

## VERDE. Pragmatico



Il Pragmatico è una persona concreta e fattiva, interessata a far funzionare bene le cose e a ottimizzare i processi di lavoro. Una volta ricevuti gli obiettivi è molto bravo

a strutturare i passi necessari per raggiungerli. È rapido nell'individuare ostacoli e nell'organizzare i modi per superarli, sa prendere decisioni rapidamente e con sicurezza. In certi casi può trovarsi meno a proprio agio di fronte a problemi che richiedono intuizione e creatività, poiché preferisce un approccio conservativo a uno innovativo, che comporterebbe fasi di prova e sperimentazione, rischio di insuccesso, perdita di tempo. Molto efficace quando si tratta di affrontare problematiche che richiedono doti di metodo, costanza, accuratezza e precisione, è orientato a raggiungere rapidamente e con efficienza una "chiusura del cerchio". Il Pragmatico non ha tempo per i fronzoli, va al sodo, è attento alle variabili strutturali, tangibili e obiettive.

### Le emozioni del Verde

Ha fiducia in se stesso e nei propri mezzi, nelle proprie capacità di perseguire successi e di gestire le situazioni orientandole nella direzione voluta, con approccio razionale e strutturato. Ha fiducia nelle proprie capacità di comprensione delle situazioni e dei problemi e sa approdare a giudizi strutturati in autonomia. Sa esprimere con fermezza le proprie posizioni, trasmettendo un'immagine di sé di persona energica e tenace. Si propone come persona solida, non bisognosa di aiuto o sostegno di altri, non preoccupata di ottenere il riconoscimento dei propri interlocutori, orientata a muoversi nel contesto di riferimento con sicurezza e autonomia. Esprime una naturale inclinazione alla dominanza sociale, sa esprimere con chiarezza i propri desideri e le proprie opinioni, sa premere per ottenere ciò che vuole, sa proporsi in una posizione trainante e non la rifugge.

### Il pensiero del Verde

Non ama tenere le cose in sospeso, più incline a chiudere che ad aprire, più propenso ad arrivare alle conclusioni che a mantenere alto il livello di incertezza dato dal momento dell'analisi e della elaborazione di ipotesi temporanee. 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. L'efficienza del processo decisionale contribuisce a rendere meno efficace il processo di analisi del problema e valutazione dei suoi elementi costitutivi, poiché non appare incline a soffermarsi troppo sulla fase di approfondimento e formulazione di ipotesi variegata. Ciò può indebolire l'attendibilità delle conclusioni e attenuare la complessità delle soluzioni individuate.

### La realizzatività del Verde

Fortemente orientato ai risultati e al rispetto delle scadenze, mostra determinazione e perseveranza in funzione della possibilità di condurre a realizzazione i suoi piani. Tiene molto a garantire organizzazione ed efficienza del lavoro e rispetto per gli standard prefissati. Mostra una buona propositività quando gli viene affidato un obiettivo e può operare in autonomia per il suo perseguimento mostrandosi tenace e determinato a far bene. Ha buone capacità di organizzazione, di fronte a un obiettivo riesce con efficacia a strutturare i passi necessari al suo raggiungimento e a organizzare piani d'azione coerentemente con le risorse e i vincoli organizzativi. Incline a mantenere il controllo dei processi e dei risultati nelle diverse fasi del lavoro, sa intervenire sugli imprevisti e prendere decisioni correttive con rapidità. Nella presa di decisioni è rapido ed efficace, sebbene ciò al contempo possa condurlo a definire precocemente le proprie posizioni, lasciando poco spazio alla condivisione dei

processi di pensiero soggiacenti. 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. La sua predilezione per l'efficienza e la centralità che attribuisce ai fattori "hard" dell'organizzazione, potrebbe renderlo però meno attento a monitorare variabili non strutturali, appartenenti alla sfera delle relazioni e della motivazione.

### **Le relazioni del Verde**

Il Pragmatico ha buona capacità di affermazione di sé e delle proprie opinioni. Propone le proprie posizioni con buone capacità di sintesi e focalizzazione, senza dilungarsi in argomentazioni che giudica meno rilevanti. Il suo pragmatismo lo rende poco avvezzo alla compiacenza, all'utilizzo di modalità persuasive diverse da un fermo presidio dell'attendibilità dei contenuti e delle soluzioni. Per questo risulta affidabile e credibile. Al contempo ciò riduce l'utilizzo di canali persuasivi diversi da quelli contenutistici, poiché tende ad affidarsi primariamente all'attendibilità delle proposte piuttosto che a processi di coinvolgimento, negoziazione, influenzamento di tipo più strategico. Può apparire per questo molto più autorevole e persuasivo su contenuti strettamente tecnico-specialistici che su argomenti più legati alla visione, alla partecipazione, all'accompagnamento ideativo. A volte la sicurezza nelle proprie interpretazioni e categorie di lettura, lo portano a maturare conclusioni sugli accadimenti e sui bisogni o punti di vista degli altri rapide ma premature, non sempre disponendosi alla verifica e a utilizzare l'ascolto attivo e l'interrogazione. Tale tendenza, fondata, di nuovo, sulla sua autonomia di pensiero e sul suo commitment personale, potrebbe farlo percepire a volte orientato a prediligere le proprie referenze interpretative, indebolendo l'esplorazione attiva della realtà.

### **La leadership del Verde**

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: 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. In tal senso, tuttavia, i processi di delega potrebbero risultare indeboliti, soprattutto nella loro valenza motivazionale e responsabilizzante per gli altri, da una tendenza ad accentrare su di sé il controllo. Un certo orientamento nella lettura della realtà a riferirsi alle proprie categorie interpretative, accanto alla forza con cui sa coinvolgere, potrebbe indurre i collaboratori a un allineamento compiacente e a una interpretazione del proprio contributo più in linea con le sue indicazioni di quanto spontaneamente realizzerebbero. Se ciò da un lato può inibire un processo di svelamento delle reali peculiarità individuali, dall'altro comunque trasmette standard di riferimento molto positivi e costruttivi, incrementando la tensione verso elevate performance e obiettivi di qualità. Le sue capacità di gestione di gruppi di lavoro potrebbero svilupparsi ponendo attenzione a coinvolgere gli altri nel percorso di indagine e costruzione di soluzioni anziché solo sulle conclusioni, migliorando così anche la loro autonomia di pensiero.

# I colori silenti: indicazioni di sviluppo

## Blu silente

Il blu silente indica una tendenza a prendere le distanze dalla ponderazione e dall'accuratezza, a interpretare rapidamente e a volte dogmaticamente gli eventi, a riferirsi a categorie di lettura pregiudiziali o autoreferenziali.

### Sentire in blu

Il blu silente potrebbe esercitarsi nella ricerca del silenzio. La ricerca è rituale ma è anche strumentale: rituale perché permette di osservare le proprie reazioni a un ritiro dal giudizio immediato; strumentale perché dà un tempo di osservazione dell'altro e di attesa per permettere all'altro di esporsi e raccontarsi.

### Pensare in blu

Il blu silente potrebbe cercare di esplicitare i processi di pensiero, elaborati in autonomia, che lo conducono alle conclusioni e alle decisioni, guidando le persone a compiere integrazioni in itinere anziché solo in una fase conclusiva di falsificazione o conferma.

Potrebbe approfondire metodi e tecniche di project management

### Realizzare in blu

Potrebbe compiere un esercizio di “doppia digestione” nel processo decisionale: in particolare potrebbe formalizzare decisioni o renderle visibili solo dopo essersi dato un tempo di dilazione, una verifica e una rivisitazione delle proprie conclusioni per consentirsi una rielaborazione e una ricerca di falsificazione anziché utilizzando un approccio confermatario.

Potrebbe presidiare le proprie priorità, utilizzando una terza via: non il “sì incondizionato”, non il “no incondizionato”, ma il “No assertivo”, che si traduce in un “sì, dopo”, o in un “sì, in parte”.

### Relazionarsi in blu

Potrebbe esercitarsi nell'ascolto attivo: mantenendo in standby le sue rapide conclusioni intuitive per disporsi a un interrogazione attiva

dell'interlocutore, a un approfondimento di ciò che sta dicendo e non concentrandosi primariamente sulla propria lettura degli intenti comunicativi dell'altro.

Potrebbe preparare anticipatamente un piano di argomenti a sostegno delle proprie posizioni in considerazione delle possibili obiezioni, senza affidarsi all'improvvisazione.

Potrebbe sviluppare una gestione più strategica delle relazioni uscendo dalla logica polarizzata del “tutto buono” ovvero “tutto cattivo” che riduce le possibilità di innescare la “giusta distanza” relazionale; non utilizzando in modo tendenzialmente indiscriminato i messaggi di accettazione generalizzata (usare meno il sorriso, il dare ragione, usare di più un'attenzione focalizzata, un rimuginare); rallentando i propri tempi di reazione, prendere tempo per le proprie risposte, ridurre l'immediatezza delle proprie reazioni nello scambio, porre domande anziché offrire risposte.

### Guidare in blu

Potrebbe spendere del tempo per soffermarsi su valutazioni “neutrali” degli interlocutori, in cui possa esplicitare punti di forza e punti di debolezza, sia verso coloro che giudica stimabili sia verso coloro che giudica non stimabili.

Potrebbe compiere un processo di analisi e decodifica del proprio bagaglio professionale, disponendosi così a renderlo trasmissibile e fruibile da altri, anche con un percorso di bilancio di competenze che possa svelare e sistematizzare la metodologia professionale e il patrimonio specialistico.

Potrebbe diagnosticare, attraverso un puntuale censimento delle richieste quotidiane che gli vengono rivolte, quali aree del lavoro non è riuscito a delegare ai collaboratori o su quali non è riuscito a mandare messaggi chiari di attribuzione di responsabilità e discrezionalità.

Potrebbe predefinire indicatori di monitoraggio, predisporre un'agenda per il percorso di verifica in itinere, ancorare i compiti assegnati a obiettivi complessivi, definire anticipatamente eventuali imprevisti e correttivi, così da sviluppare maggiore autonomia nei collaboratori.

## Giallo silente

Il giallo silente indica una tendenza a stare sul qui e ora e a operare in modo sequenziale e logico. L'intuizione è considerata effimera e il futuro intangibile. Un certo conservatorismo prevale rispetto alla ricerca di innovazione, un atteggiamento cauto prevale rispetto alla disponibilità ad entusiasinarsi.

### Sentire in giallo

Il giallo silente potrebbe esercitarsi a ricercare le ragioni del "si può fare", muovendosi da subito in una prospettiva possibilista, e cercando di astenersi dall'opzione pessimistica.

Potrebbe esercitarsi a sviluppare consapevolezza della propria forza e della propria piena adeguatezza espressiva, iniziando a descrivere se stesso con termini maggiormente connotati e polarizzati (es. grande intelligenza, forza persuasiva, pienezza emozionale, ...)

Potrebbe cercare di pensare almeno una volta al giorno perché è fiero di sé e ricercare, finché non lo trova, il motivo di questo orgoglio. Potrebbe ricercare cosa lo rende forte e potente, nutrirsi di se stesso.

### Pensare in giallo

Potrebbe disporsi a sviluppare il lateral thinking, anche attraverso letture su tecniche di pensiero creativo ed esercitarsi quotidianamente sul loro utilizzo.

Potrebbe elaborare almeno due soluzioni alternative anche quando la prima scovata va benissimo.

Potrebbe allenare l'ottimismo e ricercare le ragioni della riuscita di un'impresa, del successo, anziché soffermarsi sulle ragioni del presunto insuccesso.

### Agire in giallo

Potrebbe disporsi ad affiancare, a soluzioni di cui sia sperimentata l'efficacia, ipotesi inedite, anche rischiose, come esercizio cognitivo, prima ancora che realizzativo.

Potrebbe sognare, pensare a opportunità e occasioni, coltivare la propria ambizione a raggiungere traguardi grandiosi.

### Relazionarsi in giallo

Potrebbe esercitarsi a sostenere il proprio punto di vista di fronte a grandi platee, senza bisogno di suffragarlo con dati e informazioni, ma attraverso disquisizioni, interpretazioni, argomentazioni intuitive.

Potrebbe esercitarsi a prendere molto spazio di parola, a fare lunghi interventi, a utilizzare un timbro di voce più forte e volumi più alti.

Potrebbe ricercare l'uso di registri comunicativi differenziati, metafore, allegorie, immagini.

Potrebbe fare complimenti, valorizzare le intuizioni di altri, applaudire i contributi indipendentemente dal loro valore percepito.

Potrebbe sorridere di più, affermare di più, smettere di giustificarsi, esporsi, definirsi, dichiararsi.

### Guidare in giallo

Potrebbe ricercare funzioni e compiti da assegnare ai singoli collaboratori per sostenerne il senso di autoefficacia e la percezione di crescita ed evoluzione costante.

Potrebbe approfondire le prassi del processo di delega, anche attraverso letture, e pianificare operativamente colloqui di delega e attribuzione di funzioni e compiti ai propri collaboratori e di processi per lo sviluppo delle specifiche aree di competenza da migliorare.

Potrebbe sperimentare l'uso dell'entusiasmo nel trasmettere messaggi ai propri collaboratori, utilizzare maggiormente termini fortemente connotati (grandi progetti, obiettivi ambiziosi, forza del gruppo, ...) e introdurre temi come: visione, futuro, cambiamento, grandiosità, eccellenza, intelligenza.

## **Rosso silente**

Il rosso silente indica una tendenza a mantenere una distanza affettiva dalle persone e dalle situazioni, rispondendo in modo autocentrato ovvero focalizzato su variabili strutturali alle sollecitazioni dell'ambiente.

### **Sentire in rosso**

Il rosso silente potrebbe iniziare a formulare a se stesso domande che vadano al di là del “cosa penso” e si orientino verso il “cosa sento”.

Potrebbe avviare un'interrogazione più costante su di sé, le proprie aree di miglioramento, le proprie potenzialità di sviluppo e apprendimento. Potrebbe ricercare dentro di sé le ragioni di inquietudine e chiedersi “di cosa ho paura?”, ricercando risposte prima di cancellare la domanda come sensata.

### **Pensare in rosso**

Potrebbe esercitare la logica dell'archeologo, ricercando indizi e segnali deboli per costruire interpretazioni basate su ricostruzioni dell'invisibile.

Potrebbe cercare i silenzi, gli spazi bianchi, le assenze di informazioni, analizzando, dei problemi e delle situazioni, non solo ciò che è in luce ed è presente ma anche ciò che non si vede, chiedendosi: “cosa manca”.

### **Agire in rosso**

Potrebbe chiedersi e chiedere cosa gli altri si aspettano da lui e quali sono i loro bisogni per cercare di contemperare, nelle proprie decisioni, quelle aspettative e quei bisogni.

Potrebbe cercare di lavorare con altri, anche quando non sarebbe necessario o indispensabile: chiedere ad altri opinioni, informazioni, pareri, collaborazione, anche quando ha la percezione di essere autosufficiente nell'affrontare un compito o un problema.

### **Relazionarsi in rosso**

Il rosso assente potrebbe disporsi a un'interrogazione attiva degli interlocutori

(domande aperte) prima della formulazione delle proprie posizioni, al fine di evitare il rischio di limitare le risposte degli altri ad una mera opposizione ovvero adesione entro il confronto con lui, ed esercitandosi, nel contraddittorio, a utilizzare la parafrasi come strumento di ascolto. Potrebbe disporsi a dilatare i tempi dell'ascolto, a fare domande di approfondimento esploratorie, a rimandare il tempo della contro-risposta.

In presenza di divergenze potrebbe cercare di compiere una esplicita valorizzazione dei contributi che non sono in linea con i propri, evidenziandone gli aspetti costruttivi e utilizzabili. Potrebbe approfondire, attraverso letture o osservazioni sul campo, i meccanismi espressivi e relazionali della persuasione, disponendosi a utilizzarli e relativizzando la valenza della “credibilità” e dell'attendibilità come unici strumenti di influenza.

Potrebbe disporsi maggiormente a chiedere aiuto agli altri e a riconoscere il proprio bisogno di supporto.

Potrebbe esercitarsi in un utilizzo più flessibile dei canali della comunicazione. Aristotele sulla retorica sosteneva: le argomentazioni per incidere e persuadere sono tre: il contenuto (ciò che ho da dire), la credibilità (la competenza), ma anche la capacità di emozionare l'altro.

### **Guidare in rosso**

Potrebbe sviluppare una maggiore attenzione all'attiva costruzione di sinergie e di rapporti di interdipendenza, una presa in carico dei processi di sviluppo degli altri.

Può provare a fare domande aperte, quelle che iniziano con: quale, come, cosa; sono domande che aiutano l'altro a esplorare i propri punti di vista e a costruire consapevolezza in un percorso intimo di comprensione.

Può allenarsi approcciando a estranei e cercando di conoscerne le vite e le storie, disponendosi a scoprire che dietro ogni persona c'è una complessità impensata.

## Verde silente

Il verde assente indica una tendenza a dilungarsi, a dilazionare nel tempo le chiusure, a mantenere aperti problemi e processi. Può indicare una tendenza eccessiva a girare intorno alle cose e un'inclinazione a non assumere decisioni, preferendo mantenere aperte diverse ipotesi.

### Sentire in verde

Potrebbe sviluppare una maggiore disponibilità a "osare", minore cautela, più sfacciataggine: potrebbe esercitarsi a chiedere anche nelle occasioni in cui ritiene che la risposta sia un no, disporsi a utilizzare termini come "io voglio", "io desidero", "io pretendo", usando meno condizioni e mediazioni a priori.

### Pensare in verde

Potrebbe esercitarsi nella sintesi: raccontare un film in 30 secondi, fare un resoconto o un report in un sms, organizzare una festa in un pomeriggio. Potrebbe ancorare ogni valutazione a un'affermazione primaria: quale risultato concreto voglio/devo ottenere, a quale singolo risultato concreto non voglio/posso rinunciare.

Può, anche nel dialogo interno, esercitarsi a sostituire il condizionale con l'indicativo (abbandonare il "potrebbe", "bisognerebbe", e sposare il "si può", "bisogna", "è inderogabile che",...)

Può usare il "voglio" piuttosto che il "devo"

### Agire in verde

Potrebbe cercare di lavorare sulla ricerca di priorità, attraverso una differenziazione quotidiana dell'importanza e dell'urgenza di ogni singola azione.

Potrebbe approfondire tematiche di Time management.

### Relazionarsi in verde

Potrebbe esercitarsi nella comunicazione discendente, piuttosto che solo paritetica e orientata al confronto costruttivo.

Potrebbe esercitarsi nel proporre le proprie posizioni sforzandosi, quando utile e possibile, di farlo in modo affermativo, in forma di asserzione, evitando di dilungarsi in spiegazioni che potrebbero essere percepite come giustificatorie. Potrebbe identificare posizioni personali inappellabili, pianificandone un presidio accurato e costante, non edulcorato dalla ricerca obbligata di mediazioni.

### Area gestionale

Potrebbe esercitare uno stile direttivo anche con persone che considera più immature professionalmente, relativizzando l'orientamento rassicuratorio che sembra a volte prediligere.

Potrebbe disporsi ad attribuire obiettivi e compiti ai collaboratori che lasci poco spazio alla autonoma individuazione di soluzioni e che guidi più da vicino le persone sul cosa ci si aspetta da loro concretamente.

Potrebbe esercitarsi a governare una delega basata sui dati di realtà, sull'anticipazione di conseguenze concrete, sulla pianificazione del processo di monitoraggio, sulla cura di un feedback concreto e operativo per i correttivi.