

Forum delle eccellenze

I Triggers dell'Eccellenza

Il Forum delle Eccellenze offre uno spettacolo ricco di suggestioni, colori e contenuti per farci scoprire come ottenere di più con meno, come funzionano i nostri attivatori del cambiamento, come ingaggiare le persone e risvegliare la passione con la forza rigeneratrice della musica e delle prove estreme.

di **Raul Alvarez**

Il Forum delle eccellenze, organizzato da Performance strategies (Milano, 17-18 novembre) è un format ormai collaudato. Anche quest'anno ha portato sul palco astri come Richard Koch, consulente e imprenditore di successo, divulgatore del Principio 80/20 ispirato alla famosa Legge di Pareto, che lo ha reso famoso grazie anche ai suoi libri che spiegano come ottenere di più con meno; Marshall Goldsmith, un coach di fama internazionale, autore di 38 libri, alcuni dei quali best seller come l'ultimo, *Triggers*, tradotto da Franco Angeli, e una sfilza di riconoscimenti che fanno di lui un coach di riferimento; il consulente aziendale e motivatore Chester Elton, già ospite del Forum nell'edizione 2015, accompagnato stavolta da Adrian Gostick con cui lavora da vent'anni. E per finire, emozionanti testimonianze dal mondo degli sport estremi, come quella di Max Calderan e da un Direttore d'orchestra d'eccezione come Cinzia Pennesi. In conclusione, un infuocato entracte con i danzatori della luce che aggiunge spettacolo allo spettacolo. Un Forum ricco di suggestioni, colori e contenuti. E il preannuncio dell'edizione 2018 con nomi di prestigio.

IL POTERE DEI TRIGGERS, SECONDO MARSHALL GOLDSMITH

Sessantotto anni ben portati, parlantina fluente e un'energia inesauribile che gli ha fatto guadagnare parecchi applausi. Mostra con orgoglio una Frequent Flyer card della American Airlines sulla quale è inciso



1. I danzatori del fuoco in azione in un momento di intrattenimento nel corso del Forum.
2. Marshall Goldsmith in mezzo al pubblico mentre stimola domande a raffica. E la copertina del best seller *Triggers*.

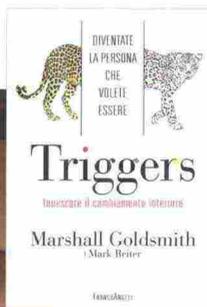
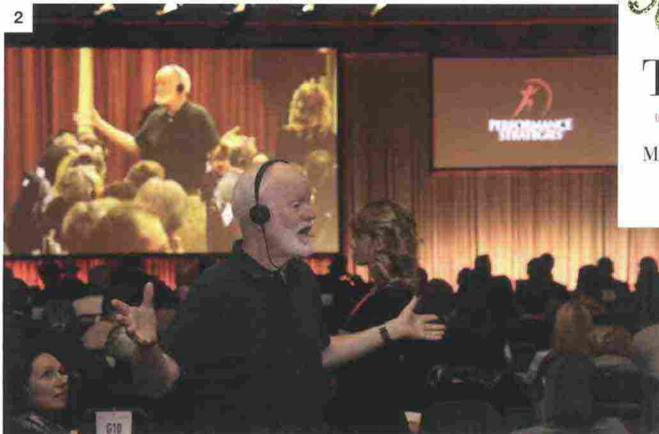
il record di 11 milioni di miglia percorse in un anno. Da un capo all'altro del globo per parlare del suo argomento preferito: come innescare il cambiamento interiore attraverso il coaching. Fautore del principio "Soddisfatti o rimborsati", sostiene che se i suoi clienti non riescono a ottenere i cambiamenti positivi e duraturi attesi, lui non prende un centesimo. La platea mormora, il dubbio di difonde. Allora aggiunge: "Ma le mie possibilità di successo sono alte perché rimango a fianco dei clienti in ogni fase del processo, suggerendo loro come seguire la rotta senza regressioni". Tuttavia realizzare cambiamenti rilevanti e dura-

turi è difficile. Ci sono due ostacoli con cui fare i conti.

IL CAMBIAMENTO, COMINCIA DALLA NOSTRA TESTA

Ostacolo n.1: le persone raramente sanno che cosa vogliono e che cosa devono cambiare. Oppure non ammettono di dover cambiare e ignorano il potere che l'inerzia esercita su di loro. Dopotutto "ci vuole una forza straordinaria per smettere di fare qualcosa che rientra nella nostra zona di confort e intraprendere un percorso che porterà benefici domani, ma chiede grossi sacrifici sin da oggi". Ostacolo n. 2; nessuno può farci cambiare se non siamo noi a volerlo. Il cambiamento non può essere imposto. Al proposito Goldsmith racconta aneddoti eloquenti

come quello di Harry, il direttore operativo di un'importante azienda che aveva chiesto la sua consulenza dicendo di voler cambiare. Dopo un po' Goldsmith s'accorge che, ogni volta che cercava di farlo riflettere sui suoi errori, lui accampava giustificazioni scaricando le colpe sugli altri, cercando la complicità del coach. Alla fine pretendeva che fosse Gol-



Forum delle eccellenze

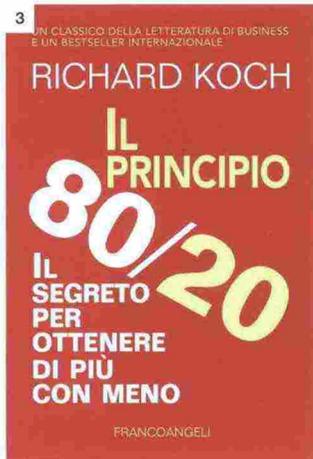
dsmith a dover cambiare, assecondandolo. I ruoli si erano invertiti. Puntandosi il dito alla testa, Goldsmith esplicita la lezione appresa: "Il cambiamento inizia da qui, dalla nostra testa, e bisogna volerlo davvero".

IL PROBLEMA È LA FUORI?

Dopo un po' si mescola alla platea e inizia a interloquire con il pubblico. Racconta aneddoti, sollecita domande e libera risate potenti che strappano l'applauso. Il pubblico si diverte. E lui, più di tutti. Il discorso va ora su come il contesto ci condiziona nelle nostre valutazioni. Quando le cose vanno male tendiamo a scaricare la colpa sugli altri. Crediamo: trovato il colpevole, risolto il problema. Ma non funziona così. Come sosteneva W. Edward Deming, il padre della Qualità opportunamente citato da Goldsmith, "il problema non sono le persone, il problema è all'interno del sistema nel quale le persone sono immerse". Ma i soggetti dei colloqui di coaching che conduco si concentrano più sul comportamento positivo o negativo degli altri. È raro che parlino dell'ambiente in cui tale comportamento si è verificato. "L'ambiente che ci circonda è un meccanismo di attivazione potente", sostiene Goldsmith, "ma non sempre opera a nostro favore. Facciamo progetti, stabiliamo obiettivi e lasciamo che la nostra felicità dipenda dal loro raggiungimento. Saremo felici quando avremo x, ci diciamo. Poi otteniamo ciò che volevamo e il desiderio si sposta altrove, portandosi via la felicità".

I TRIGGER DEL CAMBIAMENTO

L'ambiente è un trigger, ovvero un attivatore di comportamenti che possono essere produttivi o controproducenti. Su questa dicotomia, Goldsmith illustra un efficace modello che descrive la tensione fra ciò che vogliamo e ciò che ci serve. Dalla combinazione di questi due attivatori emerge un quadrante a quattro dimensioni (Tav. 1) dove troviamo: un attivatore incoraggiante (lo voglio), scoraggiante (non lo voglio), produttivo (ci serve) o controproducente (non ci serve). La matrice è poi ulteriormente suddivisa in quattro sotto-criteri: 1) ciò che vogliamo e che ci serve (lodi, riconoscimenti, soldi), 2) ciò che vogliamo e non ci serve (tentazioni, distrazioni, piaceri), 3) ciò che ci serve, ma non vogliamo (regole, punizioni, dolore), 4) ciò che non ci serve e non vogliamo (pressioni, ostracismo, isolamento). "Questo modello", spiega Goldsmith, "permette ai miei clienti di fare un inventario degli attivatori presenti nella loro vita; inoltre aumenta la consapevolezza dell'ambiente in cui si trovano e se stanno agendo su un quadrante produttivo. Scoprire di trovarsi dalla parte sbagliata della matrice è un incentivo a cambiare rotta. Dopotutto le carte che abbiamo in mano sono opera del caso, ma siamo sempre noi a scegliere come giocare la partita".



IL POTERE TRASFORMATIVO DELLE DOMANDE

Le domande sono il principale strumento di un coach. Possono aprire porte sconosciute al cliente che lo aiutano a trovare la via d'uscita dai problemi. Forse è anche per questo che Goldsmith continua a reclamarle, incitando la platea con un'insistenza imbarazzante. Poi il discorso si sposta sul metodo. E allora è lui a parlare. Inizia con la distinzione fra domande attive e passive. È passiva una domanda come: "Hai obiettivi chiari?". dove la responsabilità è focalizzata sull'esterno, poiché facciamo dipendere la nostra azione dagli altri. Per trasformarla in attiva basta aggiungere un pezzo: "Hai fatto del tuo meglio, per stabilire obiettivi chiari?". Il focus qui si sposta sulle responsabilità individuali e sulle tentate soluzioni. "Le passive, però, sono le domande più frequenti". Ci sono poi

3. *Il Principio 80/20*, il long seller che ha reso famoso Richard Koch nel mondo.

quelle che Goldsmith chiama le domande quotidiane, che sono una dichiarazione d'impegno personale verso l'obiettivo: "Annunciano la nostra intenzione ad agire e creano un vincolo con il nostro impegno". Infine, per monitorare l'andamento del proprio progetto di cambiamento, Goldsmith suggerisce l'uso giornaliero di una tabella da compilare sulla quale troviamo le domande da rivolgere a noi stessi, giorno per giorno, ricordando i nostri propositi e un punteggio da assegnarci per monitorare progressi e regressi. Una soluzione semplice, ma a detta di Goldsmith assolutamente efficace. Incredibile ma vero. Dopotutto "spesso sono le cose più semplici a risolvere i problemi più complessi". Parola di coach.

RICHARD KOACH: OTTENERE DI PIÙ COL MINIMO SFORZO

Ex consulente di Boston Consulting Group, partner di Bain & Company, cofondatore di LEK Consulting, ha dato vita a una catena di alberghi (Zola Hotels) e di ristoranti (Belgo). Autore di numerose pubblicazioni, fra cui il best seller *Il Principio 80/20*. Come trova il tempo per svolgere tutte queste atti-

