

Febbraio 2007

MOSAIC



## **Marshall Goldsmith, guru e innovatore del coaching; l'intervista.**

*Quali sono gli sviluppi più importanti nella sua attività di Coach di questi ultimi anni?*

C'è un certo cambiamento nel modo di fare coaching, ma lo definirei più evoluzione che rivoluzione. In sintesi sta tramontando l'idea che il cambiamento personale possa essere determinato da eventi esterni; come la formazione o il coaching stesso. Io ripeto sempre che non è il coaching che ti renderà migliore ma sei tu che ti renderai migliore. Il coach ti può dare degli strumenti e aiutarti a comprendere, ma prima di tutto sei tu che devi decidere: voglio davvero cambiare?

Allora tutto dipende dalla chiarezza di questa scelta e dalla perseveranza del lavoro sul cambiamento. Io non cerco mai di convincere nessuno, né un manager, né tanto meno l'azienda di cui fa parte, che un certo cambiamento personale o comportamentale sia necessario. Al contrario è il manager che deve convincere me che lui/lei desidera lavorare al proprio cambiamento. Se mi convince allora ci mettiamo al lavoro, se non mi convince perché non ne è personalmente convinta neppure lei io le dico: lasciamo stare.

*Ci sono approcci nuovi sul piano della metodologia?*

Io sto arricchendo lo strumento del feed-back (retro-azione) con la nozione aggiuntiva di *feed-forward* (azione in avanti). Il feed-back è un concetto fondamentale per le relazioni e per il cambiamento delle persone ma ha il limite di rivolgersi esclusivamente al passato. E il passato non si può cambiare e può essere frustrante per chi cerca di migliorarsi focalizzare l'attenzione solo su quello che sta alle spalle, specie se critico. Sviluppando anche l'approccio feed-forward con i miei clienti ottengo un clima più costruttivo e fiducioso proprio perché si lavora a quello che possiamo davvero cambiare e migliorare.

*Parlando di cambiamento personale dei manager, come riesce a conciliare gli obiettivi di cambiamento scelti dal manager stesso con quelli, magari non esattamente allineati, richiesti dall'azienda?*

E' un problema che non mi pongo. L'esperienza mi ha sempre confermato che l'intenzione sincera di miglioramento di una persona va nella direzione di quello che anche gli altri, e quindi l'azienda, credono importante che essa cambi. Lo ripeto, il cambiamento dipende dalla volontà della persona, non dal coaching e neanche dall'azienda. Io parto sempre da questo punto. L'allineamento verrà poi. In più credo che il lavoro di cambiamento di sé non sia isolato, slegato dal mondo circostante. E' grazie anche al continuo contatto con gli altri che noi definiamo l'idea di quello che vorremmo migliorare su noi stessi.

*Come si configura un suo contratto di coaching con l'azienda?*

Io parto dal presupposto che il cambiamento personale di un manager abbia un rilevante valore economico per l'azienda. Quindi chiedo sempre all'azienda e al manager che mi chiedono di avviare un percorso di coaching se essi ritengono che l'investimento che vogliono fare per il coaching abbia davvero un ritorno economico significativo.

E' anche per questo che quando si decide di avviare il coaching i miei onorari non sono mai basati sul tempo o sul numero di incontri ma sempre e solo sulla performance, cioè sul conseguimento di cambiamento effettivo e misurabile.

*Come si può misurare il cambiamento personale di un manager?*

E' molto semplice. Noi effettuiamo all'inizio del periodo di coaching alcune interviste sia con il manager che con suoi colleghi e collaboratori. Con queste interviste viene definita la situazione di partenza relativamente agli aspetti che si intende migliorare. Qualche tempo dopo la conclusione del percorso svolgiamo quella che io chiamo la *mini-survey*, cioè un'analisi strutturata del cambiamento effettivamente visibile nel manager, fatta grazie a piccoli questionari distribuiti ai colleghi, collaboratori e al capo. Se da queste rilevazioni emerge cambiamento io vengo pagato, altrimenti no.

*In conclusione, lei ritiene davvero che le persone, i manager, possano realizzare cambiamenti personali e comportamentali rilevanti?*

Sto scrivendo, insieme a mia figlia Kelly che sta preparando la sua tesi di dottorato, un nuovo articolo che avrà per titolo "Identità". Io credo che tutti cambino la loro identità, che questa non sia un'nozione fissa, immutabile, come a volte pensiamo. Ad ogni respiro, in realtà, c'è un altro me. Io credo che il cambiamento ci sia comunque; ciò che fa la differenza è se siamo noi o no a decidere come, e a lavorare conseguentemente.