

DIVENTATE
LA PERSONA
CHE
VOLETE
ESSERE



Triggers

Innescare il cambiamento interiore

Marshall Goldsmith
E Mark Reiter

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

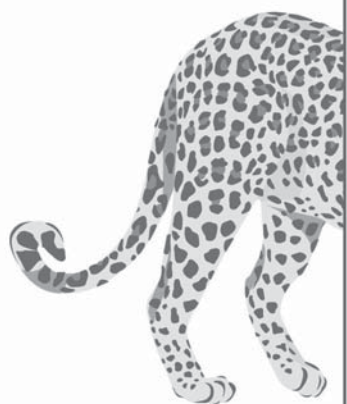


Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



DIVENTATE
LA PERSONA
CHE
VOLETE
ESSERE



Triggers

Innescare il cambiamento interiore

Marshall Goldsmith
e Mark Reiter

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Michael Nagin

Immagine di copertina: copyright © oxanaart / Shutterstock

Titolo originale: *Triggers.*
Creating Behavior That Lasts – Becoming the Person You Want to Be
Crown Business, New York

Copyright © 2015 by Marshall Goldsmith, Inc.
All rights reserved

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

1a edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

“Ho avuto la grande fortuna di lavorare con Marshall per alcuni anni. Ne ho tratto giovamento in molti modi. *Triggers* è l’evoluzione naturale del suo lavoro e molte delle idee contenute nel libro si sono già dimostrate utilissime per me e per molti dei suoi clienti. Come con ogni suo libro, sono sicuro che l’approccio intelligente, pratico e preciso di Marshall vi aiuterà a diventare grandi leader, ma, cosa ancora più importante, vi sarà prezioso anche nella vostra vita quotidiana!”.

Jim Yong Kim, Presidente della Banca Mondiale

“Come possiamo realizzare i cambiamenti necessari per le nostre organizzazioni e per noi stessi? Marshall Goldsmith è un autentico maestro nell’arte di aiutare a trovare questa strada, evitando gli input negativi per sfruttare, invece, quelli che tirano fuori il meglio di noi. Anche in questo caso, ci regala insegnamenti preziosi con delle idee, un calore e un’energia positiva davvero unici. Il nostro compito è raccogliere tali insegnamenti e provare a far meglio, in modo da ottenere un risultato migliore per tutti. Questo libro spiega come fare”.

Tony Marx, CEO della New York Public Library

“Alla McKesson diamo un grande valore alla formazione di leader efficaci e negli anni ci siamo basati molto sulle teorie sulla leadership di Marshall per sostenere il nostro programma di sviluppo manageriale interno all’azienda. Indipendentemente dal ruolo che ricoprite nella vostra organizzazione, *Triggers* vi fornirà un modello concreto per vivere scegliendo obiettivi migliori, sia a livello professionale, sia a livello personale”.

John Hammergren, CEO di McKesson, nominato dalla *Harvard Business Review* uno dei cento migliori CEO del mondo

“Nessuno può eguagliare la capacità di Marshall di aiutare le persone a diventare ciò che vogliono. Marshall è il miglior coach al mondo perché sa proporre nuove idee in grado di motivare. *Triggers* fa capire chiaramente l’importanza dell’autoconsapevolezza, dell’impegno personale e del cambiamento comportamentale positivo. Questo libro migliorerà la vita di molti!”.

Fred Hassan, direttore generale di Warburg Pincus, ex CEO di Pharmacia and Schering Plough ed ex Presidente di Bausch & Lomb

“Ho avuto il grande privilegio di essere formato da Marshall, che è riuscito a innescare un cambiamento profondo nella mia vita e a farmi diventare un leader efficace. La mia vita e la mia carriera professionale si sono trasformate. Potrebbe succedere anche a voi!”.

Regis Schultz, CEO di Darty Group (Francia), uno dei principali retailer di elettronica in Europa

“Un altro libro straordinario di Marshall, ricco di spunti pratici per modificare in meglio il proprio comportamento. Una lettura divertente e molto illuminante”.

Jan Carlson, CEO di Autoliv (Svezia), leader mondiale in ambito di sicurezza automobilistica

“Immaginate se, pagando il prezzo di un libro, riceveste una guida professionale personalizzata dal miglior coach del mondo. Quel coach è Marshall Goldsmith. Il libro è *Triggers*. Marshall vi svela come individuare e rimuovere tutti gli ostacoli alla vostra crescita personale. Ma il segreto è fare, non programmare. Quindi, comprate il libro e iniziate ad agire!”.

Jim Lawrence, CEO di Rothschild North America

“Marshall continua il suo viaggio nella creazione di strumenti per formare leader efficaci. In *Triggers* presenta metodi semplici e validissimi da usare per reinventare la nostra individualità. Dopo un attento esame della gamma di comportamenti positivi, Marshall mostra come ottenere un successo duraturo. Una lettura obbligata per ogni leader e per chi aspira a diventarlo”.

Joe Almeida, CEO di Covidien

“Le tecniche di coaching di Marshall invitano i leader a concentrarsi costantemente sul loro comportamento. Il comportamento del leader e quello del team diventano, così, la base per ottenere grandi risultati e avviare un processo di miglioramento continuo. Questa è la chiave del successo per le aziende del futuro, fondate sulla conoscenza e interconnesse a livello globale. *Triggers* svela tutti i segreti per ottenere il cambiamento necessario per il successo”.

Aicha Evans, Vicepresidente e Direttore Generale di Intel, nominata da *Fortune* una delle dieci leader più influenti della prossima generazione

“*Triggers* è proprio come Marshall: un mix di ottimi consigli e personalità brillante!”.

Jonathan Klein, fondatore e Presidente di Getty Images

“Marshall è un coach straordinario che mi ha aiutato a diventare un leader e una persona migliore. Possiede un mix unico di intelligenza, capacità intuitiva e senso pratico grazie al quale offre ottimi consigli su come migliorare le proprie performance. Come sostiene nel suo nuovo libro, c'è una grande differenza tra capire e fare. Tutti sappiamo che cosa fare, ma Marshall ci fornisce gli strumenti per cambiare davvero in meglio”.

Robert Pasin, CEO di Radio Flyer

“Se volete modificare il vostro comportamento, diventare persone migliori, liberarvi delle cattive abitudini che vi ostacolano e avere meno rimorsi nella vita, leggete questo libro e mettetene subito in pratica i consigli. *Triggers* di Marshall Goldsmith è il ‘manuale’ più diretto, chiaro, schietto, autentico e ricco di spunti pratici che potrete trovare su come realizzare un cambiamento efficace nella vostra esistenza. Marshall fa confluire nel libro i suoi quasi quarant'anni di esperienza di coaching e condivide con i lettori teorie importanti, storie affascinanti e tecniche potenti da sfruttare per migliorare la carriera professionale e i rapporti sociali e per raggiungere

definitivamente la serenità interiore. Già solo l'idea della routine serale delle domande da porsi per verificare i propri progressi vale il prezzo del libro. *Triggers* è l'opera migliore di Marshall Goldsmith. La consiglio caldamente”.

Jim Kouzes, co-autore del bestseller *The Leadership Challenge*, Dean's Executive Fellow of Leadership, Leavey School of Business, Santa Clara University

“Noi di Thinkers50 siamo consapevoli da tempo del valore dei consigli pratici e delle capacità introspettive di Marshall Goldsmith. *Triggers* è il suo libro migliore”.

Stuart Crainer e Des Dearlove, co-fondatori di Thinkers50, leader mondiale nella valutazione delle teorie manageriali

“Io sono un fan sfegatato di Marshall Goldsmith – e anche voi lo sarete, dopo aver letto *Triggers*. All'inizio del libro, Marshall fa una promessa: se farà bene il suo lavoro di autore e se voi farete bene il vostro lavoro di lettori/allievi, farete un passo avanti sulla strada per diventare le persone che desiderate e avrete meno rimorsi. Non male, no? Allora correte a leggere!”.

Ken Blanchard, autore di bestseller come *L'One Minute Manager* e *Refire! Don't Retire*

“Conosco e collaboro con Marshall da trent'anni. Ricco di grandi verità su come ognuno di noi si comporta con se stesso e su come sia possibile migliorare la nostra vita, *Triggers* è la straordinaria conferma di una carriera già brillante”.

David Allen, leader mondiale in ambito di produttività personale, autore del bestseller *Detto, fatto!*

“In *Triggers*, Marshall Goldsmith ci regala perle di saggezza conquistate in tanti anni passati ad aiutare le persone – clienti e amici – a cambiare in modo autentico il proprio comportamento. Scritto in uno stile coinvolgente e accessibile, il libro contiene idee molto profonde. Marshall non è solo un coach; è un provocatore e una persona che ama porre sfide continue. Se è uno stimolo ciò che vi serve per dare il via al cambiamento necessario nella vostra vita, Marshall lo sarà senz'altro”.

Rita Gunther McGrath, nominata da Thinkers50 la strategic thinker più influente al mondo, autrice di *The End of Competitive Advantage*

“Ci sono cose di me che voglio cambiare o migliorare, ma dopo un po' finisco sempre per esaurire l'entusiasmo, attribuendone la colpa al lavoro, ai viaggi, alle responsabilità familiari eccetera. Be', ora non ho più scuse! In *Triggers*, Marshall non solo individua gli ostacoli al cambiamento, ma illustra anche un semplice (ma non per questo necessariamente facile) processo che ci consente di superare le principali barriere al cambiamento positivo: l'incoerenza e l'ambiente che ci circonda. Ora che ho letto questo libro, sono pronto a mettermi alla prova!”.

Chris Cuomo, giornalista vincitore di un News Emmy, del Peabody Award e del premio Edward R. Morrow, conduttore del programma *New Day* di CNN

“Ho visto Marshall fare delle vere e proprie magie aiutando una manager a liberare il suo potenziale. Ora, in *Triggers*, ci svela generosamente i propri segreti. Una lettura obbligatoria”.

Keith Ferrazzi, autore dei bestseller *Amici di salvataggio* e *Non mangiare mai da solo*

“Nel corso della mia carriera mi sono sempre occupato di aiutare le organizzazioni a definire le proprie strategie, implementarle e ottenere innovazioni rivoluzionarie. *Triggers* può aiutare voi a creare una strategia per la vostra vita, implementarla e ottenere innovazioni rivoluzionarie”.

Vijay Govindarajan, Coxe Distinguished Professor presso la Tuck School of Business del Dartmouth College, Marvin Bower Fellow presso la Harvard Business School, autore del bestseller *Reverse Innovation*

“*Triggers* è un manuale da leggere assolutamente se volete diventare le persone che meritate di essere! Avrete a disposizione come mentore il miglior coach manageriale del mondo, storie coinvolgenti e ricerche innovative che vi forniranno gli strumenti necessari per far salire di livello la vostra carriera”.

Mark Thompson, autore dei bestseller *Admired*, *Success Built to Last* e *Now, Build a Great Business!*

“Un libro intelligente, che propone storie affascinanti su come trovare la propria auto-realizzazione”.

Philip Kotler, S.C. Johnson Professor of Marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University, maggior esperto di marketing del mondo

“*Triggers* è al contempo una potente ‘chiamata alle armi’ per diventare persone straordinarie e una guida pragmatica all’auto-rinnovamento, alla ristrutturazione della propria individualità e all’auto-realizzazione. Preparatevi a un giro sulle montagne russe nell’avventura più importante della vostra vita”.

Chip Bell, autore di *Sprinkles* e *Managers as Mentors*

“Marshall e Mark l’hanno fatto di nuovo! Si sono superati per darci consigli pratici e molto utili per garantire un cambiamento comportamentale sostenibile. Leggendo questo libro mi è sembrato di avere Marshall al mio fianco a darmi le sue preziose indicazioni. Che privilegio poter trarre insegnamento dalle sue idee, gustarsi le sue storie e partecipare attivamente a un cambiamento personale positivo! Marshall ha fatto un autentico dono a tutti coloro che vogliono diventare persone migliori”.

David Ulrich, docente alla University of Michigan, autore di numerosi bestseller (tra i quali *Il perché del lavoro*) e nominato il maggior esperto mondiale di risorse umane

I riconoscimenti ottenuti da Marshall Goldsmith

- Nominato da Thinkers50 l'esperto di leadership più influente del mondo, uno dei dieci più importanti esperti di business e uno dei maggiori coach manageriali del mondo
- Nominato da *INC Magazine* il coach manageriale n. 1 degli Stati Uniti
- Insignito dall'Institute for Management Studies del Lifetime Achievement Award nel settore Management Education
- Nominato "Fellow of the Academy" dalla National Academy of Human Resources (il maggior riconoscimento americano in ambito di risorse umane)
- Nominato da *Forbes* uno dei cinque coach manageriali più influenti del mondo
- Nominato dall'*Economist* il pensatore più credibile nella nuova era del business
- Nominato dal *Wall Street Journal* uno dei dieci maggiori coach manageriali del mondo
- Nominato da *BusinessWeek* uno dei cinquanta grandi leader americani
- Nominato dalla American Management Association uno dei cinquanta grandi leader che hanno influito sulle teorie di management negli ultimi ottant'anni

*Questo libro è dedicato ad
Avery Reid Shriner e ad Austin Marshall Shriner,
i miei due splendidi nipotini appena nati.
La mia speranza per il futuro!*

I saw a beggar leaning on his wooden crutch,
He said to me, "You must not ask for so much".
And a pretty woman leaning in her darkened door,
She cried to me, "Hey, why not ask for more?"

Leonard Cohen, *Bird on a Wire*

(Vidi un mendicante appoggiato a una stampella di legno,
Mi disse: "Non devi chiedere così tanto".
E poi vidi una bella donna affacciata a una porta buia,
Mi disse: "Perché non chiedere di più?")

Indice

Introduzione pag. 19

Parte 1
Perché non diventiamo le persone
che desideriamo essere?

1. Le grandi verità del cambiamento comportamentale » 27

2. Gli attivatori psicologici che stroncano il cambiamento comportamentale sul nascere » 33

1. Capire = fare » 35

2. Ho la forza di volontà necessaria, non cederò alle tentazioni » 35

3. Oggi è un giorno speciale » 36

4. “Almeno sono meglio di...” » 36

5. Non ho bisogno di aiuto, né di schemi » 37

6. Non esaurirò mai forze ed entusiasmo » 37

7. Ho tutto il tempo del mondo » 38

8.	Non avrò distrazioni né imprevisti	pag.	38
9.	Un'epifania improvvisa mi trasformerà la vita	»	39
10.	Il cambiamento sarà permanente e non dovrò mai più preoccuparmi	»	39
11.	L'eliminazione dei vecchi problemi non ne creerà di nuovi	»	40
12.	I miei sforzi saranno ampiamente ripagati	»	41
13.	Nessuno bada a me	»	41
14.	Se cambio, non sono più me stesso	»	41
15.	Ho la capacità di giudicare il mio comportamento	»	42
3.	È tutta colpa dell'ambiente	»	43
4.	Identificare i meccanismi di attivazione	»	53
1.	Un attivatore comportamentale può essere diretto o indiretto	»	57
2.	Un attivatore può essere interno o esterno	»	57
3.	Un attivatore può essere conscio o inconscio	»	57
4.	Un attivatore può essere prevedibile o inatteso	»	58
5.	Un attivatore può essere incoraggiante o scoraggiante	»	58
6.	Un attivatore può essere produttivo o controproducente	»	58
5.	Come funzionano i meccanismi di attivazione	»	64
6.	Siamo bravi a pianificare, meno bravi a fare	»	70
1.	Valutate le vostre esigenze, scegliete il vostro stile	»	72
7.	Prevedere l'ambiente	»	78
1.	Previsione	»	78
2.	Elusione	»	81
3.	Adattamento	»	84
8.	La ruota del cambiamento	»	86
1.	Creare	»	88
2.	Preservare	»	89
3.	Eliminare	»	91
4.	Accettare	»	92

Parte 2 Proviamo

9. Il potere delle domande attive	pag.	101
1. Le mie esperienze con l'impegno aziendale, in breve	»	103
2. Verifichiamo il potere delle domande attive	»	107
10. Le Domande dell'impegno	»	109
1. Esperimenti personali	»	112
2. Se non è zuppa <i>non</i> è pan bagnato	»	116
11. Le Domande Quotidiane in azione	»	120
1. Rafforzano il nostro impegno	»	129
2. Ci danno motivazione nelle aree in cui ne abbiamo bisogno	»	130
3. Evidenziano la differenza tra autodisciplina e autocontrollo	»	131
4. Trasformano i nostri traguardi in incrementi gestibili	»	132
12. Planner, esecutori e coach	»	133
1. Più le usiamo, più diventiamo bravi	»	138
2. Diventiamo più bravi con maggior rapidità	»	139
3. Alla fine diventiamo i coach di noi stessi	»	139
13. SDIQQ?	»	142
1. Quando confondiamo l'onestà con l'eccessiva schiettezza	»	147
2. Quando abbiamo un'opinione	»	148
3. Quando la nostra versione dei fatti non collima con i giudizi degli altri	»	149
4. Quando le decisioni prese non vanno nella nostra direzione	»	150
5. Quando ci pentiamo delle nostre scelte	»	151

Parte 3

Un po' più di struttura, grazie

14. Senza struttura non si migliora	pag.	155
15. La struttura deve essere quella giusta	»	160
16. Agire sotto l'influsso dell'esaurimento mentale	»	165
17. Ci serve aiuto quando abbiamo meno probabilità di ottenerlo	»	171
1. Il meeting inutile	»	172
18. Le Domande Orarie	»	175
19. Il problema di chi si accontenta	»	181
1. Quando la nostra motivazione è marginale	»	183
2. Quando lavoriamo gratis	»	185
3. Quando ci comportiamo da dilettanti	»	187
4. Quando abbiamo problemi a conformarci	»	189
20. Diventare attivatori	»	192

Parte 4

Nessun rimorso

21. Il cerchio dell'impegno	»	197
22. I rischi di una vita senza cambiamenti	»	205
Ringraziamenti	»	209

Introduzione

Un giorno il mio collega Phil scivolò mentre scendeva nello scantinato e cadde picchiando la testa sul pavimento. Per qualche istante, mentre era lungo disteso per terra, con le braccia e le spalle che gli formicolavano, pensò di essere paralizzato. Troppo frastornato per alzarsi in piedi, si sedette appoggiando la schiena al muro e cercò di valutare i danni. Il formicolio indicava che non aveva perso la sensibilità agli arti, e questo era un bene. La testa e il collo gli pulsavano. Sentiva un rivolo di sangue scendere dalla nuca e scorrergli sulla schiena. Sapeva di dover andare al pronto soccorso, così che i medici potessero disinfettare la ferita e verificare che non avesse niente di rotto o un'emorragia interna. Sapeva anche che non ce l'avrebbe fatta a guidare da solo.

Era un sabato mattina. La moglie e i figli di Phil, ormai grandi, erano usciti. Phil era da solo nella sua tranquilla casa di periferia. Tirò fuori il cellulare per chiamare aiuto. Mentre scorreva i nomi della rubrica, si rese conto che nelle vicinanze non aveva nemmeno un amico fidato che potesse venire a soccorrerlo. Non aveva mai fatto lo sforzo di conoscere i vicini. Restio a chiamare l'ambulanza, visto che non perdeva sangue a fiotti né aveva avuto un attacco cardiaco, Phil cercò il numero di casa di una coppia di mezz'età che viveva a qualche decina di metri di distanza e fece la chiamata. Gli rispose una donna di nome Kay, che Phil aveva visto per strada in alcune occasioni ma con cui aveva solo scambiato qualche parola. Le spiegò la situazione e Kay si precipitò da lui, entrando in casa dalla porta sul retro, che era rimasta