

Roger Connors  
Tom Smith  
Craig Hickman

# IL PRINCIPIO

O *di* Z

OTTENERE RISULTATI  
ATTRAVERSO  
L'ACCOUNTABILITY

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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Roger Connors  
Tom Smith  
Craig Hickman

# IL PRINCIPIO

O *di* Z

OTTENERE RISULTATI  
ATTRAVERSO  
L'ACCOUNTABILITY

FrancoAngeli

*Results Through Individual and Organizational Accountability*  
All rights reserved

This edition published by arrangement with Portfolio,  
a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

Copyright © Roger Connors, Tom Smith, and Craig Hickman, 1994, 2004

Traduzione dall'inglese di Stefano Ballerio

Copyright © 2014 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

**Prefazione**, di *Roger Connors, Thomas Smith, Craig Hickman* pag. 7

**Ringraziamenti** » 9

## **Parte I**

### **Il *Principio di Oz*: ottenere risultati con l'accountability**

1. In cerca del mago: verso una maggiore accountability nel business » 12

2. La strada di mattoni gialli: restare bloccati nella spirale del vittimismo » 27

3. Casa, dolce casa: focalizzarsi sui risultati » 51

## **Parte II**

### **I potere dell'accountability individuale: spostarsi *Sopra la linea***

4. Il Leone: raccogliere il coraggio per *Vedere* » 76

5. L'Uomo di Latta: trovare il cuore per <i>Assumersi la responsabilità</i>	pag.	94
6. Lo Spaventapasseri: ottenere la saggezza per <i>Risolvere</i>	»	117
7. Dorothy: usare i mezzi necessari per <i>Agire</i>	»	138

### **Parte III**

#### **Ottenere i risultati con l'accountability collettiva: aiutare la propria organizzazione a operare *Sopra la linea***

8. Glinda, la strega buona: sviluppare una leadership <i>Sopra la linea</i>	»	162
9. La Città di Smeraldo e oltre: portare la propria organizzazione <i>Sopra la linea</i>	»	179
10. Da qualche parte oltre l'arcobaleno: applicare il <i>Principio di Oz</i> ai problemi più difficili del business contemporaneo	»	199
<b>Gli autori</b>	»	226

---

# Prefazione

La maggior parte delle persone, crediamo, converrebbe sul fatto che dai tempi della prima edizione del *Principio di Oz*, dieci anni fa, il bisogno di una maggiore accountability da parte di organizzazioni, team e individui non abbia fatto che aumentare. Chi negherebbe, nel mondo degli affari, che ci siano valide ragioni per fare dell'accountability un elemento essenziale di qualsiasi cultura organizzativa? Le persone che scelgono l'accountability e agiscono *Sopra la linea* fanno sempre succedere le cose. In un'azienda piena di persone come queste accadono spesso cose straordinarie, anche del tutto inaspettate.

Negli ultimi dieci anni abbiamo avuto la soddisfazione di vedere e sperimentare l'impatto del *Principio di Oz*. Ripetutamente abbiamo avuto conferma di come l'accountability produca risultati, osservando la crescita del valore azionario, i maggiori profitti, i costi ridotti e gli aumenti di produttività ottenuti dai nostri clienti e da altri che hanno implementato con successo una maggiore accountability nelle proprie organizzazioni. Oltre a prestazioni migliori dal punto di vista finanziario, abbiamo registrato miglioramenti del morale dovuti al fatto che le persone arrivavano ad amare di più il proprio lavoro, imparavano a gestire più efficacemente i problemi quotidiani e ottenevano i risultati che cercavano.

Il modo in cui il *Principio di Oz* ha influenzato la vita personale dei nostri lettori e clienti ci ha toccati profondamente. Le loro testimonianze spontanee dimostrano che per la nostra vita privata il *Principio di Oz* può

fare le stesse magie che fa per la nostra vita professionale. Una maggiore accountability non curerà tutti i mali del mondo, ma offre certamente una solida base sulla quale costruire soluzioni durature.

In tutto il mondo le aziende si stanno muovendo su un terreno nuovo – ristrutturazioni, deverticalizzazioni, empowerment, lavoro in team, liberazione dello spirito imprenditoriale, economia della conoscenza, networking, qualità, miglioramento continuo, mappatura dei processi, trasformazione e reingegnerizzazione. Per alcune aziende, tutto ciò ha portato a guadagni considerevoli. Per molte altre, però, lo stupefacente armamentario delle formule contemporanee per il successo, teoriche e pratiche, sembra tanto più ingestibile e delirante quanto meno queste formule si dimostrano all'altezza dei risultati promessi. A nostro giudizio, quello che tutte queste mode e fanfare mancano di affrontare è l'unico elemento davvero essenziale: il fatto che i risultati vengano da quelle persone che accettano l'accountability rispetto al loro raggiungimento. L'accountability. Se manca, nessun programma può avere successo; se c'è, qualsiasi programma può ottenere anche più di ciò che promettono i suoi sostenitori.

L'abbiamo visto un'infinità di volte. Che sia un'azienda delle più stimate o un'organizzazione che si dibatte sull'orlo del fallimento, le prestazioni migliorano immancabilmente se le persone accettano una maggiore accountability e si assumono la responsabilità per i risultati. Perché lo fanno? Crediamo che le persone vogliano l'accountability. L'accountability le fa sentire meglio. Dà loro l'empowerment per ottenere risultati straordinari. È per questo che tante persone di tutto il mondo hanno abbracciato con entusiasmo il *Principio di Oz*.

Solo sfuggendo alla trappola mortale del vittimismo e cominciando a compiere i passi verso l'accountability individuale le persone possono decidere del proprio destino e del futuro delle proprie imprese.

Abbiamo scritto *Il Principio di Oz* per aiutare le persone ad arrivare a una maggiore accountability nei propri pensieri, sentimenti, azioni e risultati; e perché possano portare le proprie organizzazioni a nuove vette. E, mentre procedono su questo sentiero sempre difficile e spesso spaventoso, speriamo che, come Dorothy e i suoi compagni, potranno scoprire di possedere già le abilità di cui hanno bisogno per realizzare i propri desideri.

Unitevi a noi in questo nuovo viaggio nel paese di Oz!

*Roger Connors  
Thomas Smith  
Craig Hickman*

---

# Ringraziamenti

Questa nuova edizione del *Principio di Oz*, che appare a dieci anni dalla prima, porta con sé un enorme debito di gratitudine verso le centinaia di migliaia di lettori che hanno trovato utile il libro per le proprie vite e per le proprie organizzazioni. Siamo molto riconoscenti nei confronti di tutti quei lettori entusiasti che hanno sostenuto il successo del libro nel corso degli anni. Ci sentiamo anche in debito con L. Frank Baum, autore del *Meraviglioso mago di Oz*, per avere rappresentato con straordinaria immaginazione il viaggio verso l'accountability individuale. La metafora di Oz si è rivelata uno strumento utilissimo per aiutare molte persone di tutto il mondo a raccogliere i benefici di una maggiore accountability. E a questo proposito vorremmo ringraziare Pat Snell per il suo spunto illuminante, di usare Dorothy e i suoi compagni per illustrare il difficile cammino che tutti dobbiamo compiere prima di battere i tacchi e ottenere i risultati che vogliamo.

Vorremmo anche ringraziare tutte le persone che abbiamo incontrato nel nostro viaggio attraverso le organizzazioni di molti paesi, per averci aiutato ad approfondire e a dare forma alla nostra comprensione di un principio tra i più potenti per raggiungere il successo. Tra le influenze positive che abbiamo ricevuto ci sono l'esempio dei nostri genitori, le domande sempre acute dei nostri clienti, le lezioni ricevute dai nostri colleghi, gli insegnamenti che ci vengono dalla nostra fede e le esperienze che abbiamo fatto lavorando per creare una maggiore accountability nelle organizzazioni.

Gli ultimi vent'anni di lavoro con i nostri clienti hanno aumentato la nostra consapevolezza di come il *Principio di Oz* valga per le organizzazioni di qualsiasi tipo e dimensione. In particolare vorremmo ringraziare Mike Eagle, Dave Schlotterbeck, Jay Graf, Dick Nordquest, Ginger Graham e Joe Cannon per averci fatto capire ancora meglio che cosa significhi agire *Sopra la linea*.

Vorremmo anche ringraziare il nostro collaboratore e agente Michael Snell per i suoi suggerimenti sempre validi, la sua competenza editoriale e il suo incoraggiamento lungo la via. Michael è anche un modello di persona che vive *Sopra la linea*, cercando sempre di aiutare il proprio team a ottenere risultati migliori.

Siamo riconoscenti per tutto il feedback che abbiamo ricevuto dalle molte persone che hanno letto la prima versione del libro e il manoscritto di questa seconda versione: Aubree Pinheiro, Brad Starr, John Grover, Adrienne Sigman, Tracy Skousen e il nostro team di Partners In Leadership. Ancora, vorremmo ringraziare Chris Crall, John Fink, il dottor Michael Geurts, Tom Kasper, Ran Jones, Dave Pliler, Robert Skaggs e Tom Power di Prentice Hall. Abbiamo molto apprezzato anche il meticoloso lavoro di revisione svolto dai nostri padri, Craig Connors, Fred Smith e Winston Hickman. A tutte queste persone esprimiamo la nostra gratitudine per gli spunti, l'incoraggiamento continuo e l'entusiasmo costante che ci hanno dato per questo progetto.

Ringraziamo il nostro editor, Adrian Zackheim, per il suo incoraggiamento e il suo supporto per la pubblicazione di questa nuova edizione del *Principio di Oz*.

Soprattutto, vogliamo ringraziare Gwen, Becky e Laura per i loro suggerimenti sempre utili, il loro feedback sincero e il loro continuo incoraggiamento. Grazie! Ancora una volta, non avremmo potuto farcela senza il vostro sostegno e la vostra partecipazione.

# Parte I

---

## **Il *Principio di Oz*: ottenere risultati con l'accountability**

I risultati ottenuti dalle persone a livello individuale e di organizzazione migliorano drasticamente se le persone evitano le insidie della spirale del vittimismo e fanno dei *Passi verso l'accountability*<sup>®</sup>. In questa prima parte illustreremo come la tendenza al vittimismo stia soffocando le imprese di tutto il mondo. Spiegheremo perché le persone che lavorano nelle organizzazioni, se vogliono ottenere dei risultati, debbano evitare gli effetti debilitanti della spirale del vittimismo. Infine mostreremo come i *Passi verso l'accountability* siano la chiave per ottenere ciò che state cercando per voi, per il vostro team e per la vostra organizzazione.

# In cerca del mago: verso una maggiore accountability nel business

«Chi sei? – chiese lo Spaventapasseri dopo essersi stiracchiato e avere sbadigliato – E dove stai andando?».

«Mi chiamo Dorothy – disse lei – e sto andando alla Città di Smeraldo, per chiedere al grande Oz di rimandarmi nel Kansas».

«Dov'è la Città di Smeraldo? – domandò lui – E chi è Oz?».

«Come, non lo conosci?» replicò lei sorpresa. «Veramente no, io non so niente. Vedi, sono impagliato e perciò non ho un cervello» rispose lui tristemente.

«Oh, – disse Dorothy – mi dispiace moltissimo».

«Se venissi alla Città di Smeraldo con te, – chiese lui – pensi che Oz mi darebbe un cervello?».

«Non posso dirlo con certezza, – rispose lei – ma puoi venire con me, se vuoi. Anche se Oz non dovesse darti un cervello, non ne uscirai peggio di come stai ora».

«Questo è vero» disse lo Spaventapasseri.

*Il Mago di Oz*  
L. Frank Baum

Come sempre avviene con la grande letteratura, *Il Mago di Oz* continua a incantare i lettori perché la sua trama tocca una corda sensibile. Il libro è il racconto di un viaggio verso la consapevolezza. E i personaggi princi-

pali della storia, nel corso del loro viaggio, scoprono gradualmente di avere in se stessi le potenzialità per ottenere i risultati che cercano. Fino alla fine tendono a vedersi come vittime delle circostanze, affrettandosi lungo la strada di mattoni gialli che porta alla Città di Smeraldo, dove il Mago che essi credono onnipotente potrà dare loro il coraggio, il cuore, la saggezza e i mezzi per ottenere il successo. Invece sarà proprio il viaggio a renderli più forti e perfino Dorothy, che avrebbe potuto battere i tacchi delle sue scarpette e tornarsene a casa in qualsiasi momento, dovrà viaggiare fino alla fine della strada per diventare pienamente consapevole del fatto di essere la sola che possa realizzare i suoi desideri. Le persone si appassionano al tema del viaggio dall'ignoranza alla consapevolezza, dalla paura al coraggio, dalla paralisi alla forza, dal vittimismo all'accountability, perché ciascuno ha compiuto questo viaggio. Sfortunatamente, perfino i lettori più appassionati della storia spesso non riescono ad apprendere la sua lezione più evidente: non lasciatevi bloccare sulla strada di mattoni gialli; non incolpate gli altri della situazione in cui vi trovate; non aspettate che arrivi un mago con la sua bacchetta magica; e soprattutto non pensate che tutti i vostri problemi possano sparire. Nell'ambiente complesso in cui ci muoviamo oggi, la tentazione di sentirsi delle vittime e di agire come vittime è divenuta così pervasiva da produrre una crisi decisamente reale.

## **1. La crisi di mentalità nel business**

La maggior parte delle aziende fallisce a causa di errori manageriali, ma difficilmente i CEO e i senior manager coinvolti lo ammetteranno. Invece di assumersi la responsabilità degli insuccessi e dei fallimenti, molti leader – decisamente troppi – accampano pretesti di ogni genere, dall'insufficienza delle risorse all'incompetenza dei collaboratori, al sabotaggio dei concorrenti. Dal Presidente nello studio ovale agli imprenditori nei garage, nessuno vuole prendersi la responsabilità delle proprie valutazioni sbagliate e dei propri errori. Gli insuccessi e i fallimenti, però, sono cosa di ogni giorno. È un fatto del business come della vita, una parte dell'esperienza umana. Cercare di schivare la responsabilità di questi insuccessi e fallimenti serve solo a prostrarre le difficoltà, a ritardare gli interventi correttivi e a impedire l'apprendimento. Accettare una maggiore accountability per i propri risultati è la sola cosa che possa rimettere una persona, un team o un'azienda sulla via del successo.

Sfortunatamente, nessuno vuole sentir parlare della dura realtà legata alle brutte notizie, soprattutto a Wall Street. Non è una sorpresa che la fiducia delle persone nell'economia, nel mercato azionario e nel mondo del business in generale, nonché nei CEO in particolare, abbia raggiunto i minimi

storici. Quando il valore azionario di Lucent crollò di più dell'ottanta per cento, il CEO Rich McGinn fu sostituito perché aveva ascoltato e risposto a Wall Street invece che agli ingegneri e ai venditori della sua stessa azienda. I primi gli dicevano che l'azienda stava perdendo la sua posizione nelle nuove tecnologie ottiche; i secondi, che le vendite stavano in piedi solo grazie a sconti massicci. Ma quelle non erano le notizie che voleva sentire Wall Street e McGinn lo sapeva. McGinn era diventato molto bravo a comunicare una crescita senza sosta e gli analisti ne erano entusiasti. Di conseguenza, Wall Street osannava McGinn e la sua prima linea. McGinn e Wall Street formavano un'unione consacrata nel paradiso dell'economia. Ma era anche un'unione folle, sfortunatamente, e il paradiso era solo temporaneo. Alla fine, divenne chiaro che gli ingegneri e i venditori di Lucent avevano ragione. La concorrente Nortel eclissò Lucent introducendo migliori tecnologie per la trasmissione della voce e dei dati, ottenendo un grande successo di mercato e lasciando Lucent ad arrancare, mentre gli sconti massicci, alla fine, devastarono il bilancio. McGinn fu rimpiazzato da Henry Schacht, che trascorse i primi mesi del suo nuovo incarico a ricordare agli azionisti di Lucent e al resto del mondo che il valore azionario di un'azienda è un effetto, e non una causa, del successo. Quando l'intero sistema economico globale sembra preferire la retorica e le scuse ai risultati e all'accountability, ci troviamo di fronte a un problema che ci minaccia tutti.

Minacciava Xerox, anche se il suo CEO Anne Mulchay, alla fine, affrontò la realtà e disse agli analisti di Wall Street che il modello di business dell'azienda era «insostenibile». Ma era troppo tardi per fare i conti con la realtà: Xerox ormai era sull'orlo della bancarotta. Per anni gli executive di Xerox avevano imputato i mediocri risultati dell'azienda a qualsiasi cosa, dalla politica internazionale alle fluttuazioni dell'economia, ai rivolgimenti del mercato, senza mai affrontare la spiacevole verità che il modello di business dell'azienda era sbagliato in profondità. Il mago del management Jim Collins, autore dei best-seller *Good to Great*<sup>1</sup> e *Built to Last*, sostiene che ciò che distingue in modo lampante le grandi aziende da quelle mediocri è la tendenza delle seconde a «liquidare le brutte notizie invece di affrontarle a viso aperto». Aziende come Lucent e Xerox sono precipitate nella mediocrità perché hanno cercato di evitare l'accountability rispetto alle cause che stavano dietro le brutte notizie. Non sono le sole: la lista di aziende ben note che incontrano problemi, evitano di riconoscere e affrontare le brutte notizie e sprecano il loro tempo cercando giustificazioni e spiegazioni per i loro mediocri risultati continua a crescere. Enron, Arthur Andersen, Global Crossing, Kmart, Sunbeam, Tyco, WorldCom,

1. Trad. it. Jim Collins, *O meglio o niente. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza*, Mondadori, Milano, 2007 (N.d.T.).

AT&T, Polaroid e Qwest sono tutte diventate schiave di Wall Street e hanno finto di non sentire le brutte notizie, gonfiato l'importanza delle proprie strategie, riempito di stupidità le proprie culture, osannato i propri capi e commesso un'infinità di altri errori che hanno distrutto il loro valore.

Wall Street manda la sua parte di messaggi sbagliati e certamente ha bisogno di un rinnovamento, ma per le aziende ciò non deve rappresentare una scusa per sedersi e aspettare che il governo aggiusti il sistema, né per attribuire la colpa dei propri mediocri risultati ad altri o a circostanze che vanno al di là del loro controllo. Quando le brutte notizie arrivano senza preavviso, come fanno sempre, o quando si commettono dei gravi errori di valutazione, cosa che accade più spesso di quanto la maggior parte di noi vorrebbe ammettere, le aziende che credono nell'*accountability* e i loro executive agiscono per limitare i danni e per impostare un nuovo corso con il quale tornare a ottenere dei risultati. Il successo attuale di Intel risale in buona misura a una svolta verso l'*accountability* che si verificò circa vent'anni fa. Le aziende giapponesi stavano spingendo la parte più importante del business di Intel, i chip di memoria, verso il settore delle commodity a basso prezzo. In una discussione ormai famosa, e che ancora agisce sulla cultura di Intel, il CEO Andy Grove chiese al COO Gordon Moore: «Se il consiglio di amministrazione ci sbattesse fuori e chiamasse un nuovo CEO, che cosa pensi che farebbe questo nuovo CEO?». Risposero a quella domanda ammettendo i duri fatti, affrontando la realtà e intraprendendo azioni decisive. Uscirono dal business dei chip di memoria ed entrarono in quello dei microprocessori. Poi fecero quello che dovevano per riorientare l'azienda, cosa che alla fine fece la differenza. La decisione di Andy Grove e di Gordon Moore di affrontare alcune spiacevoli verità e di riorientare l'azienda in una direzione del tutto nuova mostrò ai dipendenti, agli azionisti e agli operatori di Wall Street che erano disposti ad affrontare la realtà che l'*accountability* paga, e paga bene, se solo si riescono a trovare il coraggio, la passione e la saggezza per accettarla.

Nelle organizzazioni di oggi le persone, quando si trovano di fronte a prestazioni mediocri o a risultati non soddisfacenti, per lo più cominciano subito a cercare delle scuse, a razionalizzare e a fornire delle ragioni per cui non dovrebbero essere ritenute responsabili, quanto meno non del tutto, dei problemi della loro organizzazione. Queste culture vittimistiche e senza *accountability* hanno indebolito il carattere del business, inducendo molti leader a cercare scorciatoie invece che soluzioni di lungo termine e guadagni immediati invece che miglioramenti duraturi, nonché a concentrarsi sui processi invece che sui risultati. Se non viene corretta tempestivamente, la tendenza al vittimismo può erodere la produttività, la competitività, il morale e la fiducia di un'organizzazione in misura tale che intervenire diventa così difficile e costoso che l'organizzazione e le persone che vi lavorano non si riprenderanno mai del tutto.

## 2. I maghi possono aiutare?

I leader del business globale hanno cercato a lungo dei maghi del management che con un colpo di bacchetta procurassero maggiore produttività, costi ridotti, quote di mercato più ampie, competitività a livello mondiale, maggiore velocità nell'accesso al mercato, miglioramento continuo e innovazioni istantanee. Tra l'eccitazione generale e le fanfare, questi maghi hanno condotto le più grandi corporation del pianeta verso avventure mozzafiato, lungo i sentieri affascinanti, ma immaginari, di Oz, dove i loro leader finivano per raccogliere più illusioni che risultati. Quando cala il sipario, come già era accaduto a Dorothy e ai suoi compagni, si scopre il fatto incontrovertibile che il successo non scaturisce da mode, paradigmi, processi o programmi dell'ultima ora, ma dalla volontà delle persone di un'organizzazione di accettare in pieno la propria accountability per i risultati desiderati.

È proprio vero che per un'organizzazione le nuove idee di management significano sempre grandi successi e la capitolazione dei concorrenti? Non si direbbe. Nel giro di un anno o due, queste nuove idee vengono messe da parte per l'arrivo di una nuova ondata di magie manageriali, che portano con sé la speranza di miglioramenti, profitti e crescita senza precedenti. Nella loro ricerca di ciò che serve a un'organizzazione per essere efficace, gli executive passano di continuo da un'illusione all'altra e non si fermano mai a riflettere abbastanza per rendersi conto di una semplice verità, e cioè che, tolti gli orpelli, i trucchi, i marchingegni, le tecniche, i metodi e le filosofie delle ultime tendenze del management, resta un solo fatto chiaro e ineludibile: i risultati che cercate dipendono dalla vostra volontà di accettare una maggiore accountability per quei risultati. Indipendentemente dalla forma e dal carattere della struttura della vostra organizzazione, dalla misura e dalla complessità dei suoi sistemi, dall'eshaustività e dalla profondità della sua strategia più recente o della sua cultura rinnovata, sul lungo termine la vostra organizzazione non raggiungerà il successo a meno che le persone non accettino la propria accountability per il raggiungimento dei risultati desiderati. Se gli executive non la smettono di gingillarsi con i sintomi di disagio delle proprie organizzazioni, se non si liberano della propria ossessione per le nuove filosofie che spuntano da un anno all'altro e se non cominciano a scoprire e ad azionare il fattore essenziale di ogni successo, potranno solo continuare a ricadere da un'illusione dentro l'altra.

A nostro modo di vedere, la ricerca di migliori risultati si è risolta per troppe aziende in poco di più che una serie di paraventi e specchietti per le allodole, perché non si è seguito il *Principio di Oz*. Come per Dorothy, lo Spaventapasseri, il Leone e l'Uomo di Latta, il potere e la capacità di innalzarvi al di sopra delle circostanze e di ottenere i risultati che state cercando sono dentro di voi. Potrà essere un lungo viaggio alla scoperta di

voi stessi, ma alla fine troverete che avevate quel potere fin dall'inizio. In questo libro vogliamo andare oltre le mode, le tendenze e le filosofie attuali del management e della leadership per arrivare direttamente al cuore di ciò che serve per ottenere il successo nel business. Questa edizione di *Il Principio di Oz* attingerà agli oltre dieci anni di esperienza di Partners In Leadership, dove abbiamo usato i concetti e le idee che proponiamo in questo libro con centinaia di organizzazioni. Attingeremo alle esperienze di migliaia di persone e centinaia di team da una grande varietà di aziende, sia emergenti sia di lungo corso, le cui storie – speriamo – toccheranno una corda sensibile, come *Il mago di Oz* ha saputo fare con generazioni di lettori.

Per esempio, incontrerete un executive che racconterà come lui e il suo staff abbiano consapevolmente ignorato per anni la perdita di competitività dei prodotti e delle strategie di marketing della propria azienda, fingendo che le cose sarebbero andate meglio anche se non avessero fatto grandi sforzi perché ciò accadesse. Ci spiegherà con le sue parole come l'azienda, alla fine, sia arrivata ad affrontare la realtà e a lottare di nuovo per la propria sopravvivenza: il primo passo per raggiungere quei risultati che in passato avevano dato per scontati. Molte delle aziende meglio gestite e più apprezzate si trovano a indulgere, di tanto in tanto, in atteggiamenti vittimistici, mancando così di comprendere e applicare quei principi e quegli atteggiamenti che sono essenziali per ottenere dei risultati. Perfino un manager brillante come Jack Welch, CEO di General Electric per vent'anni e fonte di insegnamenti per molti executive americani, ha fallito più spesso di quanto credano in molti, ma, come tutte le persone che scelgono davvero l'accountability, ha sempre accettato la responsabilità di superare le battute d'arresto.

Conoscerete anche persone che stanno a livelli inferiori delle proprie organizzazioni e che, incontrando degli ostacoli effettivi al proprio lavoro, si sono abbandonate al vittimismo quando invece proprio loro, e nessun altro, avevano il potere di sbloccare la situazione e ottenere dei risultati. Per esempio, incontrerete persone propense all'accountability e che lavorano con impegno per conservare a se stesse e agli altri la responsabilità di raggiungere i risultati che desiderano. Per esempio, in AES, che costruisce e gestisce impianti di cogenerazione per la produzione di elettricità, il CEO Roger Sant ha condotto una campagna «anti-loro», con tutti i distintivi, i volantini e i manifesti del caso, per spingere i dipendenti a smetterla di prendersela con questi «loro» non meglio identificati che sembrano sempre ostacolare le prestazioni. «Loro» è la parola che sta per tutte le tendenze a puntare l'indice, negare, ignorare, fingere e attendere che si diffondano nelle organizzazioni e che impediscono alle persone di farsi carico della propria sorte. Ha funzionato, tanto che da allora la produttività di AES è

in aumento costante. Ma è un lavoro difficile: anche in quest'epoca di team ad alte prestazioni, le persone che lavorano in aziende straordinarie come General Electric, Rubbermaid o Microsoft possono occasionalmente puntare l'indice contro di «loro», accusando il proprio team di avere sprecato del tempo, allontanato un progresso di carriera o complicato il raggiungimento di risultati concreti.

Le idee e le tecniche di management più aggiornate non vi serviranno, se trascurate i principi fondamentali che mettono le persone e le organizzazioni in condizioni di realizzare prestazioni eccezionali. In questo libro ricorremo all'umorismo, alla satira e a «storie di guerra» che vi sembreranno tanto familiari da farvi restare a bocca aperta e approfondiremo fino alla radice i problemi di produttività di ogni organizzazione, aiutandovi a capire come la mentalità di business possa essere «denutrita» e fornendovi un metodo di provata efficacia per ricostruire il business dalle fondamenta. Oltre che studi di casi, troverete elenchi di grande utilità (come quello delle «Venti scuse provate e riprovate»), test di autovalutazione, suggerimenti mirati ed esercitazioni con un feedback punto per punto – il tutto progettato per tenervi lontani dalla china di un pensiero vittimistico e sulla strada della piena accountability. Per prima cosa, tuttavia, dovete riconoscere e ponderare la differenza fondamentale tra vittimismo e accountability.

### **3. La forza distruttiva del vittimismo**

Le società di tutto il mondo sono affette dal culto odierno del vittimismo perché il suo dogma corrosivo afferma che sono le circostanze e le altre persone che impediscono di raggiungere gli obiettivi. Questo atteggiamento impedisce alle persone di crescere e migliorarsi. Nel suo saggio sulla società americana *A Nation of Victims*, Charles Sykes scrive:

Una società che insiste a privilegiare l'espressione di sé rispetto all'autocontrollo ottiene precisamente ciò che merita. Il teenager malmostoso che insiste a dire «Non è giusto!» non si sta riferendo a uno standard di equità e di giustizia che un qualsiasi studioso di etica potrebbe mai riconoscere. Sta piuttosto dando voce alla convinzione vaga ma fermissima che il mondo in generale e la sua famiglia in particolare non abbiano alcuna funzione ammissibile se non quella di provvedere ai suoi bisogni e ai suoi desideri del momento. In una cultura che celebra l'autoreferenzialità e le gratificazioni immediate, tuttavia, questo egocentrismo diventa rapidamente un tema dominante e radicato. Non c'è da sorprendersi, pertanto, che la condizione apparente della vittima – tra maggioranza e minoranza, maschio e femmina, «abile» e «disabile» – sia tipicamente espressa nel linguaggio lamento dell'adolescenza contrariata. Quando parlo di una cultura americana della giovinezza, non intendo solo una cultura che celebra la giovinezza. Intendo una cultura che si rifiuta di crescere.

Una linea sottile separa il successo dal fallimento e le grandi aziende da quelle più ordinarie. Sotto quella linea ci sono le scuse, le colpe date agli altri, la confusione e l'incapacità di agire, mentre sopra quella linea troviamo il senso della realtà, l'assunzione di responsabilità, l'impegno, le

Fig. 1 - Grafico dell'accountability

