

SECONDA EDIZIONE AGGIORNATA

# Le 4 Discipline dell'Execution

Conseguire gli obiettivi  
davvero importanti

**WALL STREET  
JOURNAL**

**#1  
BESTSELLER**

---

**Chris McChesney  
Sean Covey  
Jim Huling**

---

 **FranklinCovey**

FRANCOANGELI/TREND

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# 4 Discipline dell'Execution

**Conseguire gli obiettivi  
davvero importanti**

---

**Chris McChesney  
Sean Covey  
Jim Huling**

---

 **FranklinCovey**

**FRANCOANGELI/TREND**

Titolo originale: *The 4 Disciplines of Execution.*  
*Achieving your wildly important goals*

Copyright © 2012, 2021 by FranklinCovey Co.  
All rights reserved.

Franklin Covey and the FC logo and trademarks  
are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Traduzione dall'inglese dell'edizione 2021 di Elisa Tomassucci

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

2a edizione. Copyright © 2016 2022 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).*

*A Jim Stuart, amico e collega, nonché creatore di questi contenuti,  
per la tua intelligenza e perspicacia e per la passione  
che hai sempre mostrato per una execution eccellente.  
Che Dio ti benedica, ovunque ti trovi.*



*1946-2006*





# Indice

<b>Premessa</b> , di <i>Beverly (B.J.) Walker</i>	pag.	11
<b>Prefazione alla prima edizione</b> , di <i>Clayton Christensen</i>	»	15
<b>Introduzione</b>	»	19
Strategia versus execution	»	20
<b>Prima parte - Le 4 Discipline dell'Execution</b>		
1. Il vero problema nell'execution	»	25
1. La vera sfida 27; 2. Il vortice 30; 3. Le 4 Discipline dell'Execution 35; 4. Come è strutturato questo libro 41		
2. Disciplina 1 - Focalizzarsi su ciò che è davvero importante	»	44
1. La Disciplina 1 per i leader di un frontline team 45; 2. La Disciplina 1 per i senior leader 53; 3. Puntando alla Luna 63		
3. Disciplina 2 - Agire sulle misure Lead	»	68
1. Misure lag rispetto a misure lead 71; 2. Le misure lead possono apparire controintuitive 72; 3. Definire le misure lead 74; 4. Come scegliere le leve giuste? 77; 5. Trovare la leva 77; 6. Raccogliere i dati delle misure lead 79; 7. Misure lead e impegno 81; 8. Esempi visivi di misure lag e lead 85		
4. Disciplina 3 - Tenere uno scoreboard coinvolgente	»	87
1. Caratteristiche di uno stimolante tabellone segnapunti 93; 2. Le 4 Discipline e il coinvolgimento del gruppo 97		
5. Disciplina 4 - Creare una cadenza di responsabilità	»	100
1. La sessione WIG 102; 2. Rimanere focalizzati a dispetto del vortice 105; 3. Creare una cadenza 107; 4. Assicurare che l'impegno provenga dai partecipanti 111; 5. Il nero e il grigio 112; 6. Sessio-		

ni WIG e impegno 114; 7. Un diverso tipo di responsabilità 115;	
8. Assicurare che il proprio team sia nel gioco 117; 9. Creare una cultura innovativa 117; 10. Il potere delle 4DX 120; 11. Il sistema operativo delle 4DX sempre a portata di mano 122	
6. Come consultare le prossime sezioni del volume	pag. 123

## **Seconda parte - Implementare le 4DX da senior leader**

7. Scegliere dove focalizzarsi	» 127
1. La mappa strategica 128; 2. Individuare il cambiamento comportamentale 129; 3. Impatto del fallimento 130; 4. A rischio di fallimento (senza cambiamenti di rilievo) 132; 5. Strutturare i WIG per ottenere il massimo risultato 132; 6. Quattro trappole da evitare nella creazione dei WIG 137	
8. Tradurre il focus organizzativo in target eseguibili	» 142
1. Il caso di Opryland Hotel 143; 2. Tradurre i WIG all'interno delle organizzazioni con unità funzionali simili 153; 3. La piccola società di consulenza 156	
9. Ottenere l'appoggio degli altri leader	» 159
1. Il mindset della trasparenza 160; 2. Il mindset della comprensione 161; 3. Il mindset del coinvolgimento 161; 4. Cinque passaggi per finalizzare i WIG a ogni livello 163; 5. Nota per i senior leader di grandi organizzazioni 168	
10. Execution progettuale e 4DX	» 169
1. Il vostro progetto dovrebbe essere un WIG? 169; 2. Un appunto finale 176	
11. Sostenere risultati e impegno nell'ambito delle 4DX	» 178
1. Comprendere l'indicatore XPS 179; 2. Applicare l'indicatore XPS 181; 3. Impostare una ciclicità 183; 4. Mantenere impegni a impatto elevato 184; 5. Ottimizzare le performance sulle misure lead 186; 6. Conseguire risultati nelle misure lag (WIG) 189; 7. Riconoscere le performance elevate 193	

## **Terza parte - Implementare le 4DX da leader di un front-line team**

12. Cosa aspettarsi	» 199
1. Il quadro generale 199; 2. Le cinque fasi del cambiamento 203	
13. Implementare la Disciplina 1 - Focalizzarsi su ciò che è davvero importante	» 211
1. Considerare le possibilità 212; 2. Classificare in base all'impatto 215; 3. Testare le idee migliori 217; 4. Definire il WIG 219	

14. Implementare la Disciplina 2 - Agire sulle misure lead	pag. 224
1. Due tipi di misure lead 225; 2. Le tappe principali di un progetto possono essere buone misure lead? 238	
15. Implementare la Disciplina 3 - Tenere uno scoreboard coinvolgente	» 241
1. Creare un tabellone fisico 242	
16. Implementare la Disciplina 4 - Creare una cadenza di responsabilità	» 254
1. Cos'è una sessione WIG? 255; 2. Perché tenere le sessioni WIG? 257; 3. Cosa succede in una sessione WIG? 258; 4. Prendere nuovi impegni ad alto impatto per la settimana in arrivo 261; 5. Fate attenzione 264; 6. Punti chiave per il successo delle sessioni WIG 268; 7. Il deliverable 269	
17. L'ingrediente mancante	» 271
1. Umiltà 271; 2. Determinazione 272; 3. Coraggio 274; 4. Amore 275	
<b>Glossario</b>	» 277
<b>Ringraziamenti</b>	» 281
<b>Gli autori</b>	» 285



## Premessa

Quando mi sono state illustrate le 4 Discipline dell'Execution stavo affrontando il periodo più complesso della mia carriera. Ero appena stata nominata commissario del Department of Human Services e avevo ventimila dipendenti completamente demoralizzati e sempre sotto l'occhio dei media a causa del numero di decessi e incidenti che coinvolgevano i minori sotto tutela dello Stato. Avevano cambiato sei capi in cinque anni. Avendo trascorso metà della mia vita a lavorare per i più complessi uffici governativi americani, sulle prime cercai di evitare le 4DX. Al Governatore Perdue dissi: "Ho tutto sotto controllo. Mi faccia fare il mio lavoro". Ma poi, quando fui trascinata – mio malgrado, sottolineo – nel mondo delle 4DX, non potei che diventarne una delle più accese sostenitrici.

Se vi trovate ad affrontare la sfida più complessa con cui vi siate mai scontrati, avrete bisogno di questo libro. La parte più difficile del fare ciò che sembra impossibile è trovare la combinazione giusta – il vostro obiettivo di fondamentale importanza (*Wildly Important Goal*, WIG) – e individuare le azioni concrete da mettere in pratica per raggiungerlo. In ambito governativo, non esistono cure miracolose; è necessario scavare in profondità per arrivare al cuore del problema. Dovete essere in grado di selezionare l'ostacolo più serio da affrontare: nient'altro avrà importanza. E dovrete risolverlo continuando a vigilare costantemente su tutte le altre operazioni quotidiane, altrimenti anch'esse diventeranno un nuovo problema.

Che ne è stato della mia visione "nobile"? Vi dirò cosa ho imparato: alla base di ogni visione – di ogni aspirazione – c'è un momento di crisi. È impossibile salvare dei bambini se non sappiamo perché stanno morendo. È impossibile risolvere il problema dei senzatetto se non sappiamo perché le persone si ritrovano senza una casa. È impossibile ridurre il tasso di crimini e violenze se non sappiamo dove avvengono e chi è coinvolto. È impossibile insegnare ai bambini a leggere se non sappiamo quali competenze hanno più difficoltà ad acquisire.

Così si profilava il mio nuovo terreno di gioco quando arrivai in Georgia: la gente moriva, e noi non sapevamo perché. Nell'agenzia governativa i miei colleghi erano restii a parlare di morte; eppure era proprio questa a impedirci di avere successo nella nostra missione di salvare vite umane. Era una guerra a cui non potevamo sottrarci, ma che non potevamo vincere. Ogni giorno avevamo la tentazione di abbandonare la nave e rassegnarci ad affrontare le inevitabili conseguenze.

Questo mi spinse, da leader, a estrarre un obiettivo di fondamentale importanza direttamente dal cuore della nostra paura: "Ridurre del 50% il numero di incidenti potenzialmente mortali e di feriti gravi".

Ecco! Ora che l'obiettivo era stato pronunciato a voce alta, potevamo acquisirne consapevolezza e assumercene la responsabilità. Solo pronunciare queste parole, per quanto spaventose, ci diede la libertà di parlare di come potessimo raggiungere il nostro scopo – ci aprì uno spazio di manovra. Non sapevamo ancora cosa fare né come, ma sapevamo che il motivo per cui andavamo a lavorare ogni giorno era impedire che a bambini e adulti vulnerabili potesse capitare qualcosa di brutto.

Molte delle questioni e dei problemi apparentemente intrattabili e inamovibili che i nostri sistemi governativi devono affrontare sembrano non avere soluzione – non perché le persone non si impegnano a fondo, ma perché non esiste un consenso su cosa significhi risolverli. In ambito governativo abbiamo molti modi per capire cosa non vada – le misure lag seguono pubblicamente ogni nostra mossa – ma spesso passiamo talmente tante ore a preoccuparci delle misure pubbliche che non ci prendiamo il tempo di capire perché faticiamo a fare progressi, e che cosa ci impedisca di avere successo. Ma la chiave è proprio quella: lavorare su ciò che conta.

Il nostro WIG generale – ridurre l'incidenza di morti e feriti gravi – fu tradotto in decine di WIG di gruppo che ci permisero di vincere. I WIG coinvolsero ogni ambito: dall'aumento dell'osservazione della salute mentale dei pazienti negli ospedali psichiatrici alla riduzione degli arretrati nell'analisi dei casi di possibili abusi su minori. Ogni gruppo fece chiarezza su cosa volesse dire "avere successo". E fu solo a questo livello base che potemmo iniziare a individuare e monitorare le misure lead fondamentali che ci avrebbero consentito di raggiungere il traguardo.

Smettemmo di aspettare report pieni di misure lag per determinare la validità del nostro operato; la documentazione arrivava sempre troppo tardi per poter essere presa in considerazione. Ho giocato a softball per molti anni, e una delle cose che ho imparato è che perdere una partita è doloroso, ma dover sopportare lo stillicidio di una lenta sconfitta a ogni inning lo è ancora di più. Quando si lavora usando solo misure lag, è come mostrare il tabellone solo alla fine della partita – quando è troppo tardi per modificare la tattica di gioco. Giocando a softball ho capito che uno dei miei

compiti fondamentali, in quanto leader, è tenere il punteggio. Nei nostri uffici non siamo abituati a giocare partite vincenti; ma non potremo mai sapere cosa occorre fare per vincere se non conosciamo il punteggio.

Con il tabellone sott'occhio il mio senior team, i division management team e tutti i frontline team tenevano, ogni settimana, sessioni WIG di venti minuti dedicate a misure lead e impegni settimanali. Questo spingeva i leader a tastare direttamente il terreno con i collaboratori in prima linea e questi, a loro volta, potevano godere di un accesso senza precedenti agli occhi, alle orecchie e alle opinioni dei senior leader.

Per quale motivo questo processo risultò vincente? Perché coinvolgemmo tutti i diretti interessati. Coinvolgemmo i colleghi che affrontavano in prima linea ogni giorno un lavoro così complesso. Coinvolgemmo tutti gli operatori che si occupavano di salute infantile e mentale. Una volta ottenuto quello di cui avevano bisogno, loro ci ringraziarono e iniziarono a produrre risultati. Il nostro leadership team credeva fortemente in quello che stavamo facendo, ma i collaboratori in prima linea ci credevano ancora di più. Perché erano persone che ogni giorno toccavano con mano una realtà fatta di gente che poteva morire o che era gravemente malata, e avevano disperatamente bisogno di credere in ciò che facevano. Di sapere che stavano facendo la differenza. Citando un collega che prese la parola in un meeting di confronto sulle 4DX: “Perché aspettare di andare in pensione per ottenere qualcosa di realmente efficace?”.

Quando la situazione si fa complessa, siamo abituati ad agire sul lato “offerta”: investire più denaro, trovare un superesperto che venga a dirci cosa fare, approvare nuove leggi. Nell'applicazione delle 4DX, non facemmo niente di tutto questo. Ci rivolgemmo invece al lato “domanda”, cioè agli individui che lavoravano sui problemi più pressanti. Veicolammo l'energia della nostra organizzazione sui problemi lavorando in tandem con coloro che li conoscevano intimamente, cioè coloro che ci lavoravano dentro ogni giorno. Le 4DX consentono proprio di attingere da questo bacino di esperienze e conoscenze collettive. Aiutando i leader a sfruttare la loro risorsa più potente: le persone.

*Beverly (B.J.) Walker\**

\* In qualità di commissario del Department of Human Services dello Stato della Georgia e direttrice del Department of Children and Family Services dello Stato dell'Illinois, Beverly Walker ha applicato la 4 Discipline dell'Execution (4DX) per produrre risultati di valore nelle sue agenzie governative e per superare imprese apparentemente insormontabili – soprattutto in ambito di morti infantili, salute mentale e alfabetizzazione infantile. Tra gli straordinari risultati ottenuti, il suo lavoro con le 4DX ha permesso di ridurre l'incidenza dei casi ripetuti di abusi infantili del 60% nello Stato della Georgia. Oggi Beverly è consulente per gli uffici governativi di tutti gli Stati Uniti, aiutandoli a risolvere i loro problemi più complessi.





## Prefazione alla prima edizione

*Le 4 Discipline dell'Execution* offre al lettore molto più che semplici teorie per operare cambiamenti strategici a livello organizzativo. Gli autori spiegano non solo “cosa” ma anche “come” mettere efficacemente in execution un processo gestionale. Condividono numerosi esempi di imprese che hanno fatto esattamente questo: mettere in pratica le 4 Discipline, non una ma più e più volte. Questo è un libro che ogni leader dovrebbe leggere!

Clayton Christensen

Andy Grove, che contribuì a fondare Intel e poi guidò per anni l'azienda in qualità di CEO e presidente, mi ha insegnato alcune cose straordinarie. Una di queste l'ho imparata a una riunione dove lui e i suoi diretti collaboratori mettevano sotto osservazione il lancio del loro microprocessore Celeron. Io partecipavo come consulente. La teoria dei fenomeni dirompenti stava evidenziando una minaccia per Intel. Due aziende – AMD e Cyrix – avevano attaccato il segmento inferiore del mercato dei microprocessori, vendendo chip molto meno costosi a ditte che producevano computer di fascia bassa. Avevano conquistato una quota di mercato significativa e quindi avevano iniziato a salire verso fasce di mercato più alte. Intel doveva rispondere.

Durante una pausa del meeting, Grove mi chiese: “Come faccio a fare questa cosa?”.

Io risposi prontamente che avrebbe dovuto costituire un'unità operativa autonoma con una diversa struttura gestionale e una propria forza vendita.

Con la sua tipica voce roca, Andy disse: “Sei proprio un accademico. E uno dei più ingenui! Io ti ho chiesto *come* fare, e tu mi hai detto *cosa* fare”. Imprecò e aggiunse: “Io so *cosa* devo fare. È che non so *come* farlo”.

Mi sembrava di stare al cospetto di una divinità e di non avere un posto dove nascondermi. Grove aveva ragione. Avevo davvero peccato di ingenuità. Gli avevo appena dimostrato che non conoscevo la differenza tra *cosa* e *come*.

Nel volo di ritorno a Boston mi posi il problema se dovessi spostare il focus delle mie ricerche accademiche, cercando di sviluppare una teoria del “come”. Ma scartai l'idea, perché non riuscivo proprio a immaginare come avrei potuto svilupparla.

Di conseguenza, le mie ricerche hanno continuato a focalizzarsi sul *cosa* del business – ciò che chiamiamo strategia – e con risultati molto positivi. La maggior parte dei ricercatori, consulenti e scrittori che abbiamo interpellato ci ha dato punti di vista statici su questioni strategiche: foto istantanee di tecnologie, società e mercati. Sono istantanee che fotografano, in un dato momento, le caratteristiche e le pratiche delle società di successo messe a confronto con quelle che annaspano; o magari dirigenti che ottengono risultati migliori di altri nel momento in cui è stata scattata la foto. E che dunque – in maniera più o meno esplicita – implicano che se si vogliono avere risultati buoni quanto quelli dei fuoriclasse, bisogna seguire quello che fanno le migliori aziende e i migliori dirigenti.

I miei colleghi e io abbiamo deciso di lasciar perdere la fotografia. Piuttosto ci siamo messi a produrre dei “film” di strategia. Non si tratta, però, dei normali film che si possono vedere al cinema, dove vengono messe in scena le idee dei produttori e degli sceneggiatori. Gli insoliti film che produciamo a Harvard sono “teorie”: descrivono cosa *determina* che le cose accadano e *perché*. Queste teorie costituiscono le “trame” dei nostri film. Al contrario delle pellicole cinematografiche, che sono piene di suspense e colpi di scena, i nostri film hanno trame perfettamente prevedibili. Potete sostituire gli attori – persone, aziende e industrie diverse – e assistere ancora allo stesso film. Potete scegliere le azioni da far compiere agli attori nel film. Ma poiché le trame di questi film si fondano su teorie di causalità, i risultati di queste azioni sono del tutto prevedibili.

Noioso, direte voi? Se volete assistere a uno spettacolo, probabilmente sì. Ma i dirigenti che devono sapere se la loro strategia – il *cosa* del loro lavoro – è giusta o sbagliata hanno bisogno di tutte le certezze possibili. Poiché la teoria è la trama, se volete potete riavvolgere la pellicola e guardare ripetutamente cosa avviene nel passato, per capire cosa, a un dato momento, provoca cosa e perché. Un'altra caratteristica di questo tipo di film è che potete anche vedere il futuro, prima che avvenga realmente. Potete cambiare i vostri piani, sulla base delle diverse situazioni in cui potrete trovarvi, e vedere nel film cosa succederà di conseguenza.

Modestia a parte, credo sia giusto dire che le nostre ricerche nei campi strategia, innovazione e crescita siano state d'aiuto ai dirigenti che hanno dedicato un po' del loro tempo a leggere e comprendere queste teorie strategiche, o film, per raggiungere e mantenere il successo più frequentemente di quanto avvenisse in passato.

Resta solo da analizzare “come” gestire una società in tempi di cambiamento. Questo “come” non è mai stato studiato a fondo, fino all'arrivo di questo libro.

La ragione per cui valide ricerche sul “come” abbiano impiegato così tanto a emergere è che queste richiedono un impegno di diversa portata. Le teorie strategiche causali – il “cosa” – derivano tipicamente dallo studio approfondito di una azienda, come era il caso del mio studio sul disk-drive. Il “come” del cambiamento strategico, al contrario, si presenta incessantemente in ogni azienda. Sviluppare una teoria del “come” significa che non potete studiare questo fenomeno una sola volta in una data azienda. Non potete scattare un’istantanea del “come”. Dovete invece studiarlo nei minimi dettagli più e più volte, nel corso di anni, in molte aziende. La portata di questo impegno è il motivo per cui io e altri studiosi abbiamo ignorato il “come” del cambiamento strategico. Semplicemente, non eravamo capaci. Per farlo occorrono la prospettiva, la visione e lo spessore di una società come FranklinCovey.

Questo è il motivo per cui sono così contento di questo libro. Non avete in mano una serie di aneddoti su aziende che a un certo punto hanno successo, bensì un volume che contiene proprio una teoria di causalità sul “come” ottenere un’execution efficace. Gli autori ci hanno offerto non semplici scatti istantanei di un processo di execution, ma film – film che possiamo ritrasmettere dall’inizio e studiare nei particolari, e nei quali voi, in qualità di dirigenti, potete inserire la vostra azienda e i vostri collaboratori come attori. E osservare il vostro futuro prima che si realizzi. Questo libro trae origine da studi approfonditi condotti, nell’arco di vari anni, presso molte aziende nel loro processo di acquisizione di nuovi modi di praticare il “come”, negozio dopo negozio, hotel dopo hotel, reparto dopo reparto.

Mi auguro dunque che vi piaccia quanto è piaciuto a me.

*Clayton Christensen\**  
(1952-2020)

\* Clayton Christensen è stato titolare della cattedra Kim B. Clark in Business Administration presso la Harvard Business School e autore de *Il dilemma dell’innovatore*, oltre che di numerosi altri volumi e articoli di discipline aziendali.



## Introduzione

Quando, nel 2009, iniziammo a scrivere la prima edizione de *Le 4 Discipline dell'Execution*, venivamo da otto anni di implementazioni delle 4DX in oltre un migliaio di organizzazioni diverse. Nel 2012, anno della pubblicazione, il numero di applicazioni era salito a oltre millecinquecento. Questa seconda edizione si basa sull'esperienza di quattromila implementazioni.

Come spesso accade in un ambito professionale in continua crescita ed evoluzione, questa seconda edizione è il volume che vorremmo aver pubblicato nel 2012, se avessimo saputo quello che sappiamo oggi. Siamo incredibilmente grati a voi lettori di tutto il mondo (il libro è stato tradotto in ben sedici lingue) per i vostri feedback. La vostra collaborazione ci ha permesso non solo di perfezionare le discipline, ma anche di semplificare molto il nostro approccio alla loro messa in pratica.

Una delle cose più importanti che abbiamo imparato subito su di voi è che non vi siete limitati a leggere il libro, ma avete implementato attivamente le discipline. Per voi non sarà una sorpresa, ma in realtà si tratta di un fatto abbastanza insolito: strano ma vero, di norma i volumi di business vengono letti, ma non applicati.

Nel nostro caso, invece, è raro che ci sentiamo dire “Abbiamo letto le 4 discipline”; più spesso ci viene detto “Le abbiamo messe in pratica!”. Quando ci siamo resi conto che singoli individui e intere organizzazioni seguivano attivamente le nostre indicazioni, ci siamo sentiti carichi di un ulteriore senso di responsabilità: non dovevamo solo essere accurati, ma anche chiari. E questo ci ha spinto a predisporre una seconda edizione.

Negli anni ci siamo ritrovati a dire fin troppo spesso “Capisco che abbiate pensato che volessimo dire questo, ma in realtà non era esattamente quello che intendevamo”. Nel 2017 avevamo avuto talmente tante conversazioni di questo tipo che avevamo capito dove potessimo migliorare il testo.

Questa seconda edizione contiene circa un 30% di contenuti nuovi pensati per suggerire nuove idee, dare una direzione più chiara ed eliminare possibili fonti di confusione in tre aree principali.

1. I *senior leader* applicano le 4DX in modo diverso dai *leader dei front-line team*: i principi sono gli stessi, ma cambiano le modalità di applicazione. Ne abbiamo parlato nella prima edizione, ma non siamo stati abbastanza incisivi. In questa seconda edizione sottolineeremo questa distinzione importante proponendo una sezione apposita (con cinque nuovi capitoli) dedicati specificamente a come i dirigenti senior possano applicare le 4DX nella loro organizzazione.
2. Sapere *dove* applicare le 4DX è importante quanto sapere *come* farlo. Se nella prima edizione abbiamo dato informazioni precise in proposito, oggi abbiamo esempi migliori, indicazioni più chiare e nuove conoscenze, che potranno aiutare i leader a capire dove (e come) le 4DX possano risultare più efficaci e dove no.
3. Se *proporre* le 4DX può trasformare in positivo i vostri risultati, *sostenerle* nel lungo periodo può modificare la vostra organizzazione. Oggi possiamo contare sul valore aggiunto della collaborazione con leader che hanno sostenuto le 4DX per *oltre un decennio*. Produrre risultati è un conto; sostenerli e migliorarli nel lungo periodo è un traguardo ben più ambizioso. Siamo convinti che le nuove pratiche e i nuovi spunti che vi proporremo sulla sostenibilità delle discipline valgano da soli la proposta di una seconda edizione, non solo per consentire ai leader di raggiungere i loro obiettivi di fondamentale importanza, ma anche e soprattutto per creare una vera e propria cultura dell'execution.

## **Strategia versus execution**

Ci sono principalmente due cose su cui un leader può incidere nel momento in cui bisogna produrre risultati: la strategia (o piano) e l'abilità di eseguire tale strategia.

Fermatevi un attimo e fatevi questa domanda: con quale di queste due esigenze i leader fanno più fatica? Creare una strategia o eseguirla?

Ogni volta che poniamo questa domanda ai leader di ogni parte del mondo, la loro immediata risposta è: "L'esecuzione!".

Ora fatevi una seconda domanda: se avete un MBA o avete frequentato corsi di Business Administration, cosa avete studiato maggiormente: l'esecuzione o la strategia?