

ROGER CONNORS,
TOM SMITH

CAMBIA La cultura

ENERGIZZARE L'ORGANIZZAZIONE
E CREARE
ACCOUNTABILITY PER I RISULTATI

CAMBIA i giochi

FrancoAngeli

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.

ROGER CONNORS,
TOM SMITH

CAMBIA La cultura

ENERGIZZARE L'ORGANIZZAZIONE
E CREARE
ACCOUNTABILITY PER I RISULTATI

CAMBIA i giochi

FrancoAngeli

Titolo originale: *Change the Culture, Change the Game*
The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization
and Creating Accountability for Results

All rights reserved

This edition published by arrangement with Portfolio,
an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Copyright © Roger Connors and Tom Smith, 1999, 2011

Traduzione dall'inglese di Stefano Ballerio

1a edizione. Copyright © 2017 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.

Ai nostri figli

Possa questo libro ricordarvi sempre
che potete fare una differenza nel mondo:
Allyse, Bryanna, Katie, Josalyn, Michael, Brent,
Seth, Stephen, Kimberley, Mary, Audrey,
Jerry e Starla

► Questo è il più importante libro sulla leadership che abbia letto in oltre vent'anni. Connors e Smith propongono un approccio brillante e progressivo che aiuterà qualsiasi leader a coinvolgere efficacemente tutta l'organizzazione nel compito di cambiare la propria cultura e assicurare il raggiungimento dei risultati.

Roman J. Bowser, vice-presidente esecutivo, American Heart Association

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* fornisce il metodo e l'approccio che ogni leader deve padroneggiare se vuole ottenere una cultura basata sull'accountability e focalizzata sul raggiungimento dei risultati decisivi. Una lettura obbligatoria per qualsiasi team che voglia essere certo di fornire prestazioni e risultati al vertice del proprio settore.

Paul J. Byrne, presidente, Precor Incorporated

► Grazie all'approccio di Connors e Smith, ho assistito a miglioramenti delle prestazioni stratosferici – dei veri miracoli! *Cambia la cultura, cambia i giochi* indica un percorso sicuro verso la creazione dell'accountability necessaria per raggiungere obiettivi che altrimenti sarebbero al di là della nostra portata, mediante un approccio sperimentato e di buon senso che energizza le persone a ogni livello dell'organizzazione.

Dave Schlotterbeck, amministratore delegato e CEO, CareFusion Corporation

► Questo libro presenta l'approccio di Partners in Leadership per raggiungere i risultati cambiando la cultura – ed è in assoluto *il miglior metodo di leadership* che abbia mai visto! L'abbiamo usato in organizzazioni grandi e piccole, sia all'interno che al di fuori degli Stati Uniti. Se sapete quali risultati volete per voi e per il vostro team, questo è il metodo giusto per raggiungerli.

Fred McCoy, vice-amministratore delegato, Synecor, LLC

► Usando il modello della Piramide dei Risultati per accelerare il cambiamento culturale, Connors e Smith non si limitano a dire quelle cose di cui tutti conosciamo l'importanza, ma fanno un passo in più e vi spiegano in dettaglio *come* farle. *Cambia la cultura, cambia i giochi* fornisce ai leader un metodo che funziona sia per costruire, sia per sostenere una cultura organizzativa ad alte prestazioni.

Clinton A. Lewis, Jr., presidente, Pfizer Animal Health USA, Pfizer, Inc.

► Da esperti assoluti dell'accountability sul luogo di lavoro, Connors e Smith mettono a segno un altro colpo con *Cambia la cultura, cambia i giochi!* Ripartendo dal successo del loro libro precedente, *Il principio di Oz*, affrontano in dettaglio il problema di come accelerare il cambiamento culturale mediante un processo che garantisca risultati duraturi.

Ambasciatore Gregory J. Newell, ex Segretario di Stato Aggiunto degli Stati Uniti d'America

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* mette a fuoco un insieme di strumenti pratici e potenti che il nostro management ha scelto di usare fin dagli inizi della nostra impresa. Sono sicuro che applicare questi concetti e creare una cultura dell'accountability ci sosterrà sulla via del successo nel difficile ambiente delle start-up e si dimostrerà di vitale importanza per realizzare la nostra visione di trasformazione di un intero settore.

Todd M. Pope, presidente e chief executive officer, TransEnterix, Inc.

► Cambiare la cultura non è mai facile, ma, con gli strumenti e con le intuizioni che troviamo in *Cambia la cultura, cambia i giochi*, stiamo progredendo a ritmo serrato.

Wyman Roberts, presidente, Chili's Grill & Bar

► Il risultato finale: se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai ad avere quello che hai sempre avuto; ma se vuoi cambiare il gioco... Allora devi leggere questo libro. *Cambia la cultura, cambia i giochi* espone un approccio che potete mettere in atto e che ogni leader dovrebbe conoscere. E quindi, se siete stanchi di provare tecniche di leadership inefficaci e programmi sempre nuovi ma che non funzionano, fermatevi e leggete questo libro.

Ginger L. Graham, ex CEO, Amylin Pharmaceuticals

► Seguendo il processo descritto in *Cambia la cultura, cambia i giochi*, in meno di due anni abbiamo triplicato il fatturato e aumentato i profitti di un buon 75 per cento. Siamo diventati un'organizzazione "che ci crede". Credevamo di potere arrivare al successo, credevamo di poter stare sul mercato da vincitori, credevamo di poter consegnare i nostri prodotti sempre in tempo, credevamo di poter superare le aspettative dei nostri clienti – e ci siamo riusciti. Questo libro presenta un piano ad alto potenziale che qualsiasi leader può seguire per trasformare la cultura e creare accountability rispetto ai risultati a tutti i livelli dell'organizzazione.

Harold A. Blomquist, presidente e CEO, Simtek Corp.

► L'ultimo libro di Connors e Smith espone il piano d'azione necessario per raggiungere un'accountability guidata dai risultati e lo fa in modo rapido e leggibile. Gli esempi che offrono, di come i leader possano sgombrare il campo dalle distrazioni per focalizzarsi con precisione sulle questioni più profonde, cattureranno l'attenzione di tutti i senior leader che vogliono accelerare il cambiamento culturale e raggiungere dei risultati.

Jim Mazzo, presidente, Abbott Medical Optics

► Il manuale di riferimento per il cambiamento culturale, con idee pratiche e di provata efficacia per i leader che vogliono promuovere il cambiamento, rinforzare i propri team e arrivare al successo.

Laurie Ann Goldman, CEO, Spanx

► Una lettura eccellente, piena di indicazioni pratiche e di esempi pertinenti, da settori diversi, sulle loro applicazioni e sul loro impatto. Ed ecco una lezione da ricordare: qualsiasi comportamento sortisce degli effetti.

David P. Holveck, presidente e CEO, Endo Pharmaceuticals

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* è la guida definitiva al cambiamento culturale e vi offrirà un approccio potente, ma anche pratico, per cambiare la cultura della vostra organizzazione e raggiungere i risultati che cercate.

Timothy Vig, presidente, USKH, Inc.

► Ogni libro della serie di Oz è migliore del precedente. *Cambia la cultura, cambia i giochi* propone casi reali e pertinenti di come alcune aziende abbiano implementato il cambiamento culturale necessario per raggiungere i risultati desiderati. Questo libro è pieno di studi di caso che spiegano come farlo, offrendo una road map chiarissima per l'implementazione. Una grande lettura, che convincerà i signorò che si annidano in ogni azienda del fatto che il cambiamento culturale non sia una semplice opzione, ma una necessità; e che padroneggiare il processo di cambiamento porterà un vantaggio competitivo.

William A. Brizee, presidente e CEO, Architects Hawaii

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* offre ai leader una guida chiara, intuitiva e passo dopo passo per comprendere e plasmare la cultura aziendale, e cioè l'elemento decisivo della formula per arrivare al successo, per qualsiasi organizzazione.

Louis J. Woolf, presidente, Hebrew Senior Life

► Ancora una volta Connors e Smith ci mostrano un sistema provato ed efficace per allineare tutti, nell'organizzazione, in vista del raggiungimento degli obiettivi decisivi! Una lettura eccellente per ogni executive che voglia costruire una cultura forte e capace di massimizzare i risultati.

Joe H. Hohner, vice-presidente senior, capo dello staff e direttore dei servizi informativi, Blue Cross Blue Shield of Michigan

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* è una lettura obbligatoria e di valore inestimabile per qualsiasi leader, giovane o esperto. Non troverete una guida migliore per valorizzare la vostra cultura organizzativa e far fare un gigantesco balzo in avanti alle vostre prestazioni. È un approccio pratico e pragmatico, che segnerà una differenza reale e duratura in qualsiasi organizzazione.

Kelli Valade, chief operating officer, Chili's Grill & Bar

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* va dritto al cuore di ciò che serve a un'organizzazione per raggiungere il successo e rappresenta una guida preziosissima

per navigare in sicurezza nelle turbolenze dell'economia contemporanea. Sviluppando i concetti fondativi dei loro lavori precedenti, Roger Connors e Tom Smith forniscono una cornice pragmatica e rassicurante per assistere i leader nello sviluppo di una cultura che sia insieme produttiva e sostenibile.

Martin C. Lowery, direttore della formazione, Apollo Group, Inc.

► Avete tagliato i costi, ottimizzato i processi e fatto altri passi per progredire e tuttavia i risultati che cercate continuano a sfuggirvi o sono difficili da sostenere. Connors e Smith sostengono in modo convincente che la ragione è lì davanti a voi: è la cultura. Questo libro ben costruito si focalizza sulla dura realtà e sulle applicazioni pratiche. Non è uno sguardo eufemistico, del tipo “cerchiamo di essere carini”, sul comportamento organizzativo, ma un libro che propone strumenti per la gestione della cultura che potete applicare positivamente nella vostra organizzazione oggi stesso.

Christopher Fawcett, vice-presidente, direttore generale, Sony Electronics, Inc.

► Ogni leader esperto sa che la giusta cultura organizzativa è un fattore cruciale per il successo e ciò fa di questo libro una lettura obbligatoria per chiunque abbia a che fare con la leadership e per chiunque aspiri a diventare un leader. *Cambia la cultura, cambia i giochi* offre il miglior approccio che abbia mai visto per coinvolgere le persone in modo da ottenere cambiamenti comportamentali e risultati duraturi.

Melissa Strait, vice-presidente senior, addetta alle risorse umane, alla formazione e allo sviluppo, Arby's Restaurant Group

► Questo libro offre un metodo straordinariamente semplice e tuttavia potente per costruire un'organizzazione motivata e focalizzata sul raggiungimento dei risultati – una priorità essenziale per qualsiasi organizzazione, nell'ambiente competitivo contemporaneo. In modo sempre convincente, gli autori sostengono le proprie affermazioni con esempi che dimostrano la loro tesi: cambia la cultura e cambierai anche i giochi!

Stuart Magloff, vice-presidente addetto alla pianificazione strategica della catena di distribuzione, MD&D Supply Chain, Ortho Clinical Diagnostics, Inc.

► Dopo avere lavorato con i concetti di *Cambia la cultura, cambia i giochi*, penso che nessun altro approccio al cambiamento culturale sia così potente nella sua semplicità e così efficace nella sua applicazione. Ogni leader che voglia davvero cambiare la cultura dovrebbe leggere questo libro.

Jeffrey Gerstel, vice-presidente senior, Dress Barn

► Tutti sanno che, se vuoi raggiungere il successo, devi avere un piano. Sfortunatamente, molti leader non pianificano adeguatamente la gestione della cultura, che singolarmente è forse il principale fattore di successo nella maggior parte del-

le organizzazioni. *Cambia la cultura, cambia i giochi* offre il modello più pratico e completo che un leader possa usare per assicurarsi che la cultura della sua organizzazione stia lavorando a suo favore e stia producendo i risultati che servono.

Lynn Takaki, vice-presidente addetta alle risorse umane, Precor Incorporated

► Alla fine della giornata, avere successo negli affari significa ottenere dei risultati, e gestire la cultura organizzativa è decisivo perché ciò accada. *Cambia la cultura, cambia i giochi* offre ai leader gli ingredienti chiave e gli strumenti necessari per creare una cultura dell'accountability, nella quale tutti si impegnino, e in modo molto personale, per garantire che l'organizzazione abbia successo e che i risultati desiderati arrivino davvero.

Berry Carpenter, direttore addetto allo sviluppo del talento e della leadership, PETCO Animal Supplies, Inc.

► Un'integrazione essenziale per qualunque biblioteca sulla leadership e la performance organizzativa, con suggerimenti poderosi, a ogni pagina, per trasformare la vostra organizzazione in una macchina da risultati. È raro trovare un libro che fornisca un approccio passo dopo passo per raggiungere il successo personale e organizzativo, ma è proprio quello che fa questo libro!

Wayne A. Sharrah, direttore generale, Esurance

► Ci sono miriadi di metodi, nella letteratura sul cambiamento, ma Connors e Smith offrono quello che, a mio giudizio, è il miglior sistema mai proposto in un libro sulla leadership per accelerare il cambiamento culturale. Mostrano quali siano i pezzi "mancanti" che fanno la differenza tra il successo e il fallimento in qualsiasi tentativo di cambiamento. *Cambia la cultura, cambia i giochi* è l'approccio alla leadership più pratico che abbia mai incontrato in un libro.

Sally Turner, direttrice addetta alla cura centrata sul paziente, Aurora Health Care

► *Cambia la cultura, cambia i giochi* offre linee guida e tecniche che serviranno efficacemente da road map organizzativa in vista di una maggiore accountability. L'assunto del libro è inattaccabile: segui il sentiero dell'accountability e i risultati sono garantiti!

Susan Levine, direttrice esecutiva, Hospice of the Valley

Indice

Ringraziamenti	pag.	15
Introduzione	»	17
Parte I		
Implementare la Piramide dei risultati per cambiare la cultura		
1. Creare una Cultura dell'accountability	»	23
1. La Piramide dei risultati	»	26
2. Le idee centrali	»	31
3. I leader devono creare la cultura necessaria	»	31
4. La cultura produce i risultati	»	33
5. La cultura più efficace è la Cultura dell'accountability	»	35
6. Usare la Piramide dei risultati per accelerare il cambiamento culturale	»	37
7. Lavorare su tutta la piramide	»	39
8. Costruire una Cultura dell'accountability	»	42
2. Definire i risultati che guidano il cambiamento	»	43
1. Allinearsi sui risultati fondamentali R ²	»	44

2. Definire i risultati in modo da raggiungerli	pag.	46
3. In quali casi un nuovo risultato richiede un cambiamento culturale rilevante?	»	48
4. Accelerare il cambiamento culturale: cominciate dai risultati	»	52
5. Il Processo della creazione di accountability per R ²	»	56
6. R ² in azione	»	57
7. Implementare il cambiamento culturale	»	60
3. Prendere l'iniziativa per produrre risultati	»	61
1. I tre livelli del cambiamento	»	65
2. Tutti i comportamenti ottengono qualcosa, anche i comportamenti A ¹	»	66
3. Fare tanto per fare	»	68
4. Smetti, comincia, continua	»	69
5. Un invito alla cautela	»	72
6. Compiere il passaggio da A ¹ ad A ²	»	74
7. Costruire la piramide	»	77
4. Identificare le convinzioni che producono le azioni giuste	»	78
1. Le convinzioni non sono tutte uguali	»	83
2. Le Convinzioni Culturali: una road map per il cambiamento culturale	»	85
3. Identificare le convinzioni CN ²	»	86
4. Le Convinzioni Culturali: un esempio emblematico	»	89
5. Creare la dichiarazione delle Convinzioni Culturali	»	92
6. Le potenzialità del lavoro sulle convinzioni	»	94
7. Costruire la piramide	»	96
5. Procurare le esperienze che generano le convinzioni giuste	»	98
1. Le esperienze giuste producono le convinzioni desiderate	»	99
2. Tipi di esperienza	»	101
3. Qual è la vostra esperienza?	»	108
4. I quattro passi da compiere per procurare esperienze E ²	»	109
5. Il top management deve cominciare da se stesso	»	113
6. Costruire la piramide	»	116

Parte II
**Integrare le best practice C² per accelerare
il cambiamento culturale**

6. Allineare la cultura per progredire più velocemente	pag. 119
1. Allinearsi sull'allineamento	» 120
2. Conservare l'allineamento nel tempo	» 121
3. Forze che possono farvi perdere l'allineamento	» 125
4. Le Ragioni del cambiamento	» 127
5. Il Processo di allineamento della leadership	» 129
7. Applicare i tre Strumenti per la gestione della cultura	» 137
1. Spostare il macigno	» 139
2. Lo strumento del Feedback mirato	» 141
3. Il linguaggio del Feedback mirato	» 142
4. Filtri del feedback	» 145
5. Lo strumento dello Storytelling mirato	» 146
6. Il linguaggio dello Storytelling mirato	» 147
7. Lo Strumento del Riconoscimento mirato	» 149
8. Perfezionare le tre competenze di leadership per il cambiamento culturale	» 154
1. Guidare il cambiamento	» 156
2. Rispondere al feedback	» 161
3. Come funziona il Metodo per cambiare le convinzioni	» 165
4. Facilitare	» 168
9. Integrare il cambiamento culturale	» 172
1. Integrazione significa integrare	» 174
2. I tre passi per un'integrazione efficace	» 176
3. Integrazione può significare maggiore implementazione	» 186
10. Coinvolgere nel cambiamento tutta l'organizzazione	» 189
1. Primo principio: cominciate con l'accountability	» 192
2. Secondo principio: preparate le persone al cambiamento	» 197
3. Terzo principio: cominciate con team relativamente di vertice e completi	» 200
4. Quarto principio: stabilite delle procedure di controllo e applicatele con onestà	» 202
5. Quinto principio: mirate al massimo del coinvolgimento e della creatività	» 205
6. Considerazioni conclusive	» 208
Gli autori	» 211

Ringraziamenti

Ci sono molte persone che dobbiamo ringraziare per la loro partecipazione a questo progetto. Innanzitutto, Adrian Zackheim e il team di Portfolio, compresi Brooke Carey, Emily Angell e Will Weisser, che hanno dato a questo libro un sostegno e un entusiasmo impressionanti. Apprezziamo soprattutto il fatto che il team di Portfolio abbia afferrato l'idea: l'accountability produce risultati.

A Michael Snell vogliamo esprimere i nostri più sinceri ringraziamenti e la nostra amicizia. La sua capacità di collaborare in modo flessibile e sempre supportivo è stata davvero di grande aiuto. Apprezziamo l'autenticità dell'impegno con cui partecipa al gioco.

Ai nostri colleghi del team di Partners In Leadership – John Jacobsen, Tony Bridwell, Tanner Corbridge, Craig Hickman, Maury Hiers, Jared Jones, Kirk Matson, Marcus Nicolls, Tracy Skousen, Brad Starr, Don Tanner, Jennifer Zarback, Michelle Murray, Pete Theodore (un venditore, ma anche una figura chiave del team), Robert Haws e Denise Smith – esprimiamo il nostro apprezzamento per il loro contributo e per il loro supporto. Senza di loro, questo progetto non sarebbe mai stato portato a termine. La scrittura di questo libro, come quella di tutti gli altri nostri libri, è stata fin dall'inizio un lavoro in team. E quindi ringraziamo il nostro team!

Continuiamo ad apprezzare, inoltre, il supporto straordinariamente leale dei nostri clienti. Siamo particolarmente riconoscenti a coloro con cui ab-

biamo lavorato fin dall'inizio e che hanno applicato con successo i principi di *Cambia la cultura, cambia i giochi*.

Infine, dobbiamo ringraziare per il loro supporto, entusiasmo e incoraggiamento le nostre mogli, Gwen e Becky, e i nostri figli e nipoti. È per loro che tutto ha il valore che ha!

Introduzione

Se conoscete i nostri libri precedenti e il nostro lavoro sull'accountability, saprete già che noi, come i nostri clienti sempre più numerosi, crediamo appassionatamente nell'impatto che una maggiore accountability individuale e organizzativa può avere sia sui risultati di business, sia sul morale dell'organizzazione. L'accountability produce risultati stupefacenti e i nostri libri, basati su oltre vent'anni di esperienze personali, da consulenti e formatori per i leader delle principali aziende di tutto il mondo, dimostrano che una maggiore accountability può garantire – e garantisce effettivamente – risultati che cambiano i giochi.

Sfortunatamente, in molte organizzazioni l'accountability è diventata quella cosa che vi arriva addosso quando le cose si mettono male. Questo tipo di accountability non produce mai risultati. D'altra parte, la vera accountability, quella che si raggiunge mediante un processo sperimentato e, passo dopo passo, fa andare le cose per il verso giusto e vi sosterrà nella vostra ricerca di risultati a livello organizzativo. Lunghi dall'essere una punizione per passi falsi ed errori, essa agisce come un principio potente, positivo e abilitante, e si offre come un fondamento sul quale potrete edificare il vostro successo individuale e organizzativo. E non stiamo parlando di un'opzione, né di una moda. Nel contesto aziendale contemporaneo, così complesso e in rapido cambiamento, l'accountability è un requisito essenziale. Il fatto che ci consideriamo *accountable* l'uno per l'altro, reciprocamente, definisce la natura stessa delle nostre relazioni professionali: il mo-

do in cui interagiamo, che cosa ci aspettiamo gli uni dagli altri, il modo in cui «facciamo le cose da queste parti».

Creare una cultura organizzativa in cui le persone scelgano l'accountability, reciprocamente e verso l'organizzazione, dovrebbe essere la prima preoccupazione di qualsiasi sforzo per determinare un cambiamento organizzativo di successo. Senza accountability, il processo di cambiamento si arena rapidamente. Le persone dichiarano che è necessario cambiare, ma resistono alle iniziative progettate per farle progredire e arrivano a sabotare i tentativi di trasformare l'organizzazione. Con l'accountability, le persone abbracciano il proprio ruolo di facilitazione del cambiamento a ogni livello dell'organizzazione e dimostrano l'assunzione di responsabilità necessaria per compiere realmente dei progressi, sia per se stessi, sia per l'organizzazione.

La nostra esperienza dimostra che l'accountability, realizzata nel modo giusto, produce più apertura e più trasparenza, più lavoro in team e più fiducia, dialogo e comunicazione più efficaci, determinazione inflessibile nel dare seguito alle decisioni prese, maggiore lucidità e un focus più intenso sui risultati. L'accountability dovrebbe essere il filo più resistente che attraversa il tessuto complesso di qualsiasi organizzazione. È la questione singolarmente più importante con cui oggi le organizzazioni debbano confrontarsi, soprattutto quelle impegnate in progetti di cambiamento su tutta l'azienda. Alla fine dei conti, una maggiore accountability produce risultati migliori. Inoltre, costruire una Cultura dell'accountability significa creare un'organizzazione fatta di persone che possono e vogliono ottenere risultati che cambiano i giochi.

Forse avete letto il nostro best-seller precedente sull'accountability e il cambiamento culturale: *Journey to the Emerald City: Achieve a Competitive Edge by Creating a Culture of Accountability*. In quel libro discutevamo di come usare l'accountability per accelerare il cambiamento culturale a favore dei risultati organizzativi desiderati. Dai tempi della pubblicazione di quel libro, e dopo molti anni di intenso lavoro con i nostri clienti, abbiamo imparato molte altre cose su come usare l'accountability per accelerare il cambiamento culturale. Il modo in cui i nostri clienti si sono appropriati del Processo per una cultura dell'accountability è straordinario. Molti di loro hanno addirittura portato il processo a un livello superiore, applicando i nostri metodi, rinnovandoli e perseguendo con passione il cambiamento culturale nelle proprie organizzazioni.

Ci siamo sentiti in dovere di condividere ciò che avevamo appreso e di promuovere le best practice per creare una Cultura dell'accountability. A questo scopo, non ci siamo limitati a rivedere *Journey to the Emerald City*, ma abbiamo deciso di riscriverlo e aggiornarlo da cima a fondo. Applichia-

mo ancora molti dei modelli presentati originariamente in *Journey to the Emerald City*, ma li abbiamo arricchiti e completati con nuove idee, una comprensione più profonda e nuove storie dei nostri clienti. Pertanto, siamo convinti che vedrete ancora più chiaramente come le best practice dell'accountability possano produrre risultati che cambiano i giochi per voi e per la vostra organizzazione. Inoltre – ed è forse la cosa più importante – speriamo che questo nuovo libro vi aiuti ad affinare le vostre conoscenze, capacità di leadership e competenze nell'accelerare il cambiamento culturale a livello organizzativo.

Come tutti i nostri libri precedenti, anche *Cambia la cultura, cambia i giochi* è pieno di esempi, offerti dai nostri clienti, che danno vita e sostanza ai principi enunciati. Quando possiamo, chiamiamo l'azienda in questione con il suo nome. Come si può capire, d'altra parte, alcuni clienti hanno preferito restare anonimi. Poiché diamo grande importanza alla relazione che abbiamo con loro, abbiamo rispettato le loro scelte presentando i loro casi in forma anonima: la loro identità è stata dissimulata mediante l'uso di un nome fittizio posto tra virgolette, come in “CorpAnon”. Potete comunque contare sul fatto che anche in quei casi la storia che leggerete sarà vera, se non per la sostituzione dei nomi necessaria per tutelare la riservatezza.

In questo libro vi presenteremo le best practice connesse alla creazione della cultura C^2 , comprese le convinzioni CN^2 , i risultati R^2 e tutta una serie di modelli, strumenti e abilità per la gestione del cambiamento. Quando si tratta di cambiamento culturale, come per la maggior parte delle cose della vita, l'esperienza è davvero la migliore maestra, e l'esperienza che abbiamo acquisito con il duro lavoro degli ultimi vent'anni ci ha insegnato molto su quello che funziona o che non funziona. Il diagramma in fig. 1 mette insieme tutti i pezzi presentati in *Cambia la cultura, cambia i giochi*. La Mappa delle best practice C^2 offre una visione sinottica delle best practice di cui avrete bisogno per accelerare il cambiamento culturale e farlo durare nel tempo.

Lunghi anni di esperienza con i clienti più diversi, molti dei quali sono stati presentati in questo libro, ci hanno convinti del fatto che queste best practice C^2 funzionino, a condizione che siano implementate e integrate correttamente all'interno dell'organizzazione. La cultura ha un impatto sui risultati, e un approccio corretto al cambiamento culturale amplifica questo impatto in modo da produrre risultati che *cambiano i giochi*.

Cambia la cultura, cambia i giochi descrive il modulo del Percorso sulla cultura del nostro approccio generale in tre percorsi per creare una maggiore accountability in vista dei risultati. Se fonderete il cambiamento culturale sull'accountability e adatterete un processo che è stato concepito per