

ROGER CONNORS,
TOM SMITH

COME È POTUTO ACCADERE?

RICHIAMARE LE PERSONE
ALL'ACCOUNTABILITY

— *per i risultati* —

IN MODO POSITIVO
E STRUTTURATO

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

ROGER CONNORS,
TOM SMITH

COME
È POTUTO
ACCADERE?

RICHIAMARE LE PERSONE
ALL'ACCOUNTABILITY

————— *per i risultati* —————

IN MODO POSITIVO
E STRUTTURATO

FrancoAngeli

Titolo originale: *How Did That Happen?*
Holding People Accountable – for Results – the Positive, Principled Way

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, 2009

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.

*Dedichiamo questo libro a tutti i nostri clienti che,
negli ultimi vent'anni, hanno lavorato con noi
e hanno dimostrato al di là di ogni dubbio che
una maggiore accountability produce risultati.*

- ▶ Decisamente il libro che serviva per insegnare a qualsiasi organizzazione l'accountability che funziona – e senza effetti collaterali!

Stephen R. Covey, autore di Le sette regole per avere successo

- ▶ *Come è potuto accadere?* mostra chiaramente la via da percorrere per raggiungere l'accountability. Daremo una copia di questo libro a ogni singolo leader della nostra organizzazione.

Michael Lippert, COO, Arby's Restaurant Group, Inc.

- ▶ Creare una maggiore accountability conquistando il cuore e la mente delle persone è più difficile di quanto sembri. *Come è potuto accadere?* vi offre dei consigli pratici e specifici per fare proprio questo.

Ginger Graham, ex CEO, Amylin Pharmaceuticals, Inc.

- ▶ Connors e Smith offrono una visione illuminante dei meccanismi in virtù dei quali l'accountability genera risultati spettacolari e duraturi.

Michael K. Kneidinger, vice-presidente addetto all'operatività globale, Hard Rock Café International

- ▶ *Come è potuto accadere?* chiarisce punto per punto come creare accountability e farla durare.

Jeff Brundage, vice-presidente senior addetto alle risorse umane, American Airlines

- ▶ *Come è potuto accadere?* cerca l'elemento mancante nella formula per migliorare i risultati e aumentare la redditività. L'accountability è la pietra angolare di qualsiasi cultura di successo e sicuramente lo è della nostra.

Paul J. Byrne, presidente, Precor

- ▶ Congratulazioni: un altro libro utile e piacevole e un altro grande passo, per gli autori, in una serie di libri sull'accountability che per noi sono stati un formidabile strumento di successo.

Brad Mason, presidente, Orthofix, NV, North America

- ▶ *Come è potuto accadere?* è una lettura imprescindibile per chiunque abbia il privilegio di essere un leader per altre persone. Connors e Smith hanno colto perfettamente l'importanza dell'accountability per i risultati e il successo di qualsiasi organizzazione.

Tim Casey, vice-presidente addetto all'operatività, The Coffee Bean and Tea Leaf

► *Come è potuto accadere?* è una guida diretta e un riferimento essenziale per quei leader che vogliono portare l'accountability a tutti i livelli dell'organizzazione.

John A. Lieblang, vice-presidente senior addetto ai media interattivi e CIO addetto al business e alle tecnologie, Valassis Communications, Inc.

► *Come è potuto accadere?* offre una road map eccezionale per realizzare l'accountability nella vostra organizzazione.

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

► Connors e Smith hanno unito in modo magistrale storie vere e intuizioni irresistibili, che lasciano il segno e forniscono indicazioni pratiche.

David J. Wunderli, presidente, OGIO International, Inc.

► Ringraziamo Roger e Tom per le lezioni importantissime che abbiamo ricevuto da *Come è potuto accadere?* e per averci aiutato a trovare la chiave per creare di una maggiore accountability.

Dave Reaves e Yvon Wagner, vice-presidenti addetti all'operatività, LensCrafters

► Con eleganza e semplicità, Connors e Smith usano un linguaggio facile da capire per presentare un processo sistematico, riproducibile ed efficace, che genera una maggiore accountability e risultati positivi per gli individui, i team e le organizzazioni.

Allen J. Karlin, Ph.D., addetta allo sviluppo organizzativo e alla gestione dei talenti, AMDOCS America

► Mi sono bastate le prime trenta pagine per capire che cosa stesse mancando nel nostro viaggio. Questo libro ci aiuterà a creare e a sostenere una cultura dell'accountability.

Leon J. Kaplan, presidente e CEO, ABCO, Inc.

► Questo libro è il seguito importante e naturale del *Principio di Oz*. Grazie a Roger e a Tom per il loro approccio diretto, potente e consapevole al problema non facile di come sviluppare una Cultura dell'accountability. I loro strumenti hanno anche reso il viaggio più divertente!

Craig L. Hendrickson, presidente e CEO, Overlake Hospital Medical Center

► Un metodo irresistibile e illuminante per ottenere risultati. Una guida indispensabile, pratica e ragionevole, per un viaggio di successo verso l'accountability.

David M. Donald, manager dell'operatività, Baroid Industrial Drilling Products

► *Come è potuto accadere?* aggiunge ancora una proposta stimolante, su come richiamare le persone all'accountability, alla serie di Connors e Smith.

Richard Dreiman, presidente e CEO, Chemonics International Inc.

► *Come è potuto accadere?* crea un insieme di strumenti che mi consentono di evitare le trappole ormai note delle altre tecniche di management che ho sperimentato più spesso in passato. Grazie a Roger e a Tom per questa nuova, eccellente guida per il management.

*Harold A. Blomquist, HAB Consulting Services,
amministratore, presidente e CEO (in pensione), Simtek Corp.*

► Connors e Smith presentano un processo che qualsiasi leader può seguire per richiamare le persone all'accountability e per spingere il proprio team a metterci il cuore e la mente.

Frank Baynham, direttore generale, LensCrafters, Luxottica

► *Come è potuto accadere?* offre ai leader un bagno di realtà sull'accountability. Ce n'era bisogno, in questi tempi di cambiamento turbolento e incertezza economica.

Jim McNeil, COO, BAI

► *Come è potuto accadere?* non poteva arrivare in un momento migliore. Mi ha conquistato fin dalle prime righe – non potevo smettere di leggere, se non che dovevo tornare al lavoro per dimostrarmi accountable!

Susan Levine, direttrice esecutiva, Hospice of The Valley

► Il concetto di accountability di Roger e Tom ha trasformato la mia organizzazione. *Come è potuto accadere?* è una guida pratica e passo dopo passo, di grande valore per assicurare l'accountability e i risultati desiderati all'interno dell'organizzazione.

*Paul Everett, vice-presidente addetto al servizio ai clienti
e alle risorse umane, Ceridian*

► Come sempre, un buon libro, importante per chiunque voglia promuovere l'agenda dell'accountability nel proprio ambiente di lavoro. Molti strumenti utili, strategie importanti e riflessioni sulla cultura che accresceranno il senso di appartenenza e i comportamenti accountable.

*John P. McGrath, Ph.D., vice-presidente corporate addetto alla qualità,
Edwards Lifesciences LLC*

- ▶ È la miglior guida per la leadership che abbia incontrato nella mia carriera.

Stuart J. FitzGibbon, manager di raffineria, American Sugar Refining, Inc.

- ▶ *Come è potuto accadere?* offre gli strumenti per richiamare gli altri all'accountability in un modo che consentirà loro di ottenere i risultati e di dormire di notte. Una lettura obbligata per qualsiasi leader che voglia raggiungere il successo e farlo durare.

Maggiore Daniel Thompson, tecnico di emergenza e ufficiale responsabile della 325^a unità sanitaria di combattimento, Esercito degli Stati Uniti

- ▶ Il contenuto e la metodologia di *Come è potuto accadere?* sono allineati allo scopo di fornire risultati che durino nel tempo. Come educatore, trovo che questo libro sia un'aggiunta importante alla mia biblioteca.

Steven Marshall, vice-presidente addetto allo sviluppo organizzativo, Rexall PharmaPlus

- ▶ Uno strumento che arriva al momento giusto per chiunque stia affrontando la sfida di richiamare gli altri alle loro responsabilità per i risultati. Usando storie interessanti, che vi aiuteranno ad apprendere, gli autori forniscono un metodo per raggiungere i risultati che risulterà efficace nel difficile ambiente di business contemporaneo. Mettete *Come è potuto accadere?* in cima alla lista delle vostre prossime letture!

Nick Porter, vice-presidente esecutivo addetto allo sviluppo organizzativo e alle relazioni istituzionali, Moffitt Cancer Center

- ▶ Un'aggiunta eccellente alla serie sull'accountability! *Come è potuto accadere?* offre davvero una quantità di strumenti pratici, abilità e storie che vi consentiranno di accrescere l'accountability in qualsiasi tipo di organizzazione. Ben fatto!

Michael J. Capaldi, co-vice-presidente addetto alla formazione e allo sviluppo della leadership, Sanofi-Aventis

- ▶ *Come è potuto accadere?* riesce brillantemente a trasformare il difficile compito di gestire le persone per raggiungere i risultati in semplici concetti e modelli che chiunque può applicare – e, soprattutto, l'approccio che propone è positivo e strutturato.

Danny P. Harris, vice-presidente senior e COO, OGE Energy Corp.

- ▶ Una risorsa eccellente per qualsiasi manager impegnato a costruire un'organizzazione accountable. Questo libro contiene molti concetti utili per fare proprio questo!

Scott R. Benson, vice-presidente e direttore generale, MacDermid Printing Solutions

► Ho letto i libri di Connors e Smith, frequentato i loro laboratori e applicato i loro strumenti e le loro tecniche e posso testimoniare che ciò che scrivono funziona davvero.

*Joe Hohner, vice-presidente senior, capo dello staff e CIO,
Blue Cross Blue Shield of Michigan*

► *Come è potuto accadere?* arriva proprio al momento giusto e tratta delle sfide e delle opportunità principali con cui le aziende di oggi devono confrontarsi. È un elemento indispensabile per la cassetta degli attrezzi di qualsiasi leader.

Emmett Murphy, autore di Leadership IQ, bestseller del New York Times

► *Come è potuto accadere?* offre un metodo pratico e potente per creare il tipo di accountability che produce un vero allineamento e una vera fiducia e che può rivelarsi il fattore decisivo per vincere in qualsiasi organizzazione.

Perry Lowe, presidente e CEO, AXIS Dental Corporation

► Connors e Smith svolgono un discorso convincente su come richiamare gli altri all'accountability. I leader dovrebbero leggere queste pagine e poi rileggerle ancora: è un manuale eccellente per chi pensa che «richiamare gli altri all'accountability» non sia solo una frase fatta.

*Eric T. Hicks, vice-presidente senior addetto al miglioramento delle prestazioni,
JP Morgan Chase*

► Negli ultimi anni ho letto più di cento libri di business tra i più quotati. Metterei *Come è potuto accadere?* tra i primi cinque. Se per raggiungere i risultati di cui dovete rispondere dipendete da altre persone, in tutto o in parte, dovete leggere questo libro.

Mark Basil, CEO, Optimum Fitness

► Questo libro offre strumenti pratici che vi aiuteranno a valutare voi stessi, il vostro team e la gestione di tutta la vostra organizzazione – ed è anche una lettura piacevole! Sto facendo di *Come è potuto accadere?* una lettura obbligatoria per tutti i miei team di management.

John J. Withers, vice-presidente addetto alle vendite e al marketing, alla terapia intensiva e alle terapie vascolari per gli Stati Uniti d'America, Edward Lifesciences

► Un lavoro straordinario e stimolante. Questi principi faranno sì che tutti, nella vostra organizzazione, scelgano di essere accountable per i propri successi e per i propri fallimenti – e per portare a termine il lavoro!

Jason Jennings, autore di Hit the Ground Running: A Manual for New Leaders

Indice

Ringraziamenti

Introduzione

1. Come è potuto accadere?
2. Le due facce dell'accountability
3. La Sequenza dell'accountability
4. In modo positivo e strutturato

1. L'Anello esterno

1. L'arte della sequenza
2. I tre assiomi dell'Anello esterno
3. Come ho potuto lasciare che accadesse?
4. La Connessione per l'accountability
5. Stili di accountability
6. Confrontarsi con la realtà
7. L'Anello esterno
 - ▶ In modo positivo e strutturato

2. Definite le aspettative

1. Aspettative *eccellenti*
2. La Catena delle aspettative
3. Definire le aspettative

4. Definire le aspettative “con stile”
5. Confrontarsi con la realtà
6. La Sequenza dell’accountability
 - ▶ In modo positivo e strutturato

3. Comunicate le aspettative

1. Comanda, controlla e fallisci
2. Perché-Cosa-Quando
3. Rendere convincente il Perché
4. Chiarire il Cosa
5. Dare concretezza al Quando
6. Comunicare il Perché-Cosa-Come con stile
7. Confrontarsi con la realtà
8. Perché-Cosa-Quando, di nuovo
 - ▶ In modo positivo e strutturato

4. Allineate le aspettative

1. Allineamento totale significa accordo
2. La reazione a catena dell’Allineamento totale
3. Indizi per riconoscere un Allineamento totale
4. Spostare il macigno
5. Il Dialogo sull’allineamento
6. Riunioni di allineamento
7. Confrontarsi con la realtà
8. Allinearsi con stile
9. I cuori e le menti
 - ▶ In modo positivo e strutturato

5. Verificate le aspettative

1. Verificate ciò che vi aspettate
2. Preparare le persone alla verifica
3. Il Modello delle verifiche
4. Fidati, ma verifica
5. Confrontarsi con la realtà
6. Verificare con stile
7. Gestire le aspettative insoddisfatte
 - ▶ In modo positivo e strutturato

6. L’Anello interno

1. La realtà delle aspettative insoddisfatte
2. La soluzione è il talento?
3. La Finestra sulla realtà

4. Risolvere il problema delle aspettative insoddisfatte
5. La Conversazione sull'accountability
5. Confrontarsi con la realtà
6. Lavorare nell'Anello interno con stile
7. L'Anello interno
- ▶ In modo positivo e strutturato

7. Esaminate la motivazione

1. Quando la soluzione è la motivazione
2. Niente più che gambe e braccia
3. In cerca di una causa
4. Conquistare i cuori e le menti
5. Tenere viva la causa
6. Confrontarsi con la realtà
7. Motivare con stile
8. La motivazione spinge la formazione
- ▶ In modo positivo e strutturato

8. Analizzate la formazione

1. Quando la soluzione è la formazione
2. Diventare consapevoli, restare consapevoli
3. Gli Interruttori della formazione
4. Gli acceleratori della formazione
5. Confrontarsi con la realtà
6. La formazione, con stile
7. La formazione accresce l'accountability
- ▶ In modo positivo e strutturato

9. Valutate l'accountability

1. Quando la soluzione è l'accountability individuale
2. Gestire il flusso dell'accountability
3. Orientamenti rispetto all'accountability
4. Il paradosso dell'accountability
5. Confrontarsi con la realtà
6. Valutare l'accountability con stile
7. Una cultura dell'accountability
- ▶ In modo positivo e strutturato

10. Considerate la cultura

1. Quando la soluzione è la cultura
2. Culture dell'accountability
3. I tre valori dell'Integrità organizzativa

4. Confrontarsi con la realtà
5. Considerare la cultura con stile
6. L'Anello interno
 - ▶ In modo positivo e strutturato

Conclusioni

Gli autori

Ringraziamenti

Un libro di questa portata diventa realtà solo quando un team di persone perfettamente allineate investe tutto, anche a livello personale, “per la causa”. Noi abbiamo avuto la fortuna di lavorare con un team che ha fatto proprio questo.

Esprimiamo la nostra gratitudine ad Adrian Zackheim, nostro editore e nostro partner, che ha compreso subito l’impatto che una maggiore accountability finisce sempre per avere sui risultati di business. Fin dall’inizio Adrian si è impegnato per il raggiungimento del nostro obiettivo: creare una serie completa di libri – alla quale appartiene anche questo, che per noi è il terzo – che spiegasse accuratamente come creare una maggiore accountability per raggiungere i risultati.

Vogliamo dichiarare il nostro grande apprezzamento per i senior manager del nostro team, ciascuno dei quali è, a sua volta, un esperto e un professionista della materia trattata. Tutti hanno offerto a questo libro contributi di valore eccezionale, raccontandoci storie dei nostri clienti e dandoci un feedback sullo sviluppo del lavoro. In particolare, ringraziamo Tracy Skousen, Marcus Nicolls, Jared Jones, Tony Bridwell, Tanner Corbridge, Mike Evans, Maury Hiers, Kirk Matson, Brad Starr, Adrienne Sigman e Ran Jones. Per le loro ricerche infaticabili e il loro supporto indefettibile, siamo riconoscenti a John Jacobsen, John Grover, Michelle Murray e Jennifer Zarback.

Un grazie di cuore va anche a Mike Snell, nostro agente ed amico, che con suggerimenti, feedback e proposte di editing sempre ponderate ci ha aiutati a dare forma alle idee di questo libro e alla loro presentazione. La sua attenzione ai dettagli e i suoi contributi, nel corso di tutto il lavoro, hanno fatto sì che il libro risultasse molto più utile e importante di come sarebbe stato altrimenti.

Siamo anche riconoscenti a Brooke Carey, la nostra editor, che ci ha sempre detto con franchezza quello che pensava e ci ha incoraggiati in modo diretto a fare dei cambiamenti quando era necessario. Inoltre vorremmo ringraziare Courtney Nobile, la nostra responsabile delle relazioni esterne, per il suo impegno instancabile nella promozione del libro. Tutto il team di Portfolio ci ha offerto un supporto straordinario e un incoraggiamento continuo nel corso del lavoro di scrittura.

Numerosi clienti e colleghi hanno letto stesure preliminari del libro o di alcuni suoi capitoli e ci hanno offerto un feedback su che cosa funzionasse o non funzionasse in quelle prime versioni del lavoro. I loro suggerimenti ci hanno aiutati a trasformarlo in uno strumento ancora migliore. Ringraziamo ciascuno di loro per il contributo di pensiero.

Infine, dobbiamo ringraziare le nostre famiglie per il loro supporto ininterrotto. Senza il loro incoraggiamento, la loro pazienza e la loro comprensione, non saremmo mai riusciti a scrivere questo libro e intanto a dirigere la nostra fortunata, e crescente, attività di business. Sono loro che danno al nostro impegno tutto il suo significato.

Introduzione

1. Come è potuto accadere?

Negli ultimi giorni della storica campagna per le elezioni presidenziali del 2008, negli Stati Uniti, niente preoccupava gli americani più del deterioramento della situazione economica. Da un giorno all'altro, o così pareva, una crisi finanziaria globale aveva messo all'angolo il paese e trasformato gli scenari dei mercati finanziari. Il mercato azionario crollò e le aziende del Dow Jones, in particolare, persero più di metà del proprio valore azionario. I mercati di tutto il mondo presero la stessa via. In ottobre, molte borse di diversi paesi subirono perdite fino al 10 per cento, tra le peggiori mai registrate. Le ramificazioni di questo crollo improvviso e devastante dei mercati finanziari americani andarono molto al di là degli Stati Uniti. In Islanda le banche fallirono, portando il paese alla bancarotta, e i fallimenti di altre banche europee mostrarono che i paesi più sviluppati del mondo stavano affrontando le stesse difficoltà. Il capo del Fondo Monetario Internazionale avvisò che il sistema finanziario mondiale era "sull'orlo del collasso" e il direttore della Banca d'Inghilterra dichiarò che si trattava "forse della più grande crisi finanziaria della storia".

Con il crollo dei mercati finanziari di tutto il mondo, le persone cominciarono a vedere la propria ricchezza svanire a una velocità sbalorditiva. La disastrosa diminuzione del valore dei fondi pensione individuali, il tas-

so record di pignoramenti di case ipotecate, l'impennata della disoccupazione dovuta al dissesto finanziario delle aziende e il venir meno del credito al consumo e alle imprese, complessivamente, fecero sì che gli eventi fossero sentiti a un livello molto personale. A seguito di questi cambiamenti improvvisi e imponenti, Main Street e Wall Street, cittadini comuni e operatori finanziari, si trovarono a farsi la stessa domanda: "Come è potuto accadere?"

Sembrava che nessuno avesse intuito che cosa stesse per succedere. Gli esperti di finanza, i guru dei mercati, i leader economici, i funzionari pubblici e gli uomini della strada furono tutti presi alla sprovvista. Tuttavia, chi avesse osservato da vicino avrebbe potuto cogliere dei segni della minaccia imminente. I prezzi delle abitazioni stavano aumentando più rapidamente dei redditi. I risparmi privati erano scesi al livello più basso dal 1993 e dalla Grande Depressione. Gli istituti bancari stavano distribuendo mutui subprime senza verificare i redditi dei beneficiari e senza chiedere caparre. Le istituzioni finanziarie, comprese molte tra le più grandi e accreditate a livello mondiale, comprarono miliardi di dollari di ipoteche traballanti di questo tipo nella forma di titoli garantiti da ipoteche. Retrospettivamente, questi investimenti ad alto rischio e altre decisioni finanziarie, come quella di abbassare artificiosamente i tassi di interesse, violavano regole economiche consolidate. Nonostante tutto, però, questa immensa, inquietante catastrofe, che avrebbe raggiunto dimensioni globali, sembrò del tutto inattesa. Il crollo dei mercati finanziari globali del 2008, infatti, passerà alla storia, a nostro modo di vedere, come il più grande "Come è potuto accadere?" della storia economica degli ultimi cinquant'anni.

Questa domanda – "Come è potuto accadere?" – porta di regola al suo corollario: "Chi dovremmo ritenere responsabile?". C'erano diversi possibili colpevoli, contro cui puntare il dito: i politici e le agenzie governative, che non avevano regolamentato adeguatamente il settore dei mutui; le società di rating, che avevano dato ai titoli garantiti dalle ipoteche le migliori valutazioni possibili, implicando con ciò che si trattasse di investimenti sicuri; le persone che avevano comprato casa, spesso dando per scontato di riuscire a rivenderla prima che il tasso di interesse variabile del proprio mutuo aumentasse al punto da non essere più sostenibile; le banche che avevano prestato loro il denaro, abbuffandosi dei profitti a breve termine del mercato subprime; investitori avidi e speculatori che sui mercati scommettevano su quanto le cose sarebbero andate male; e non dimentichiamo i maghi delle tante società finanziarie di Wall Street che avevano inventato i complicati strumenti finanziari che nessuno capiva davvero e che infine avevano portato al crollo compagnie di lungo corso come Lehman Brothers, Bear Stearns, Morgan Stanley e AIG.

Chi avrebbe immaginato che i CEO dei tre maggiori produttori di automobili degli Stati Uniti sarebbero andati in pellegrinaggio a Washing-

ton, D.C., sui loro jet privati, per implorare il Congresso di concedere miliardi di dollari per salvare le loro aziende dalla crisi che si era preparata per decenni? E chi dobbiamo ritenere responsabile, si chiedevano esasperati gli americani, non solo di questo pasticcio, ma anche di imprimere una svolta alla situazione? Anche quando il governo federale cominciò a muoversi per contribuire a risolvere il problema, le persone furono lasciate a chiedersi “Come è potuto accadere?”. Fu varato il Troubled Assets Relief Program (TARP) Reform and Accountability Act, ma nessuno sembrava in grado di rendere conto di dove stesse andando il denaro. A quanto pareva, i leader delle banche coinvolte non sentivano l’esigenza di rendere conto di che cosa stessero facendo con i miliardi di dollari ricevuti dai contribuenti. In modo stupefacente, molti dirigenti delle istituzioni che stavano ricevendo un aiuto consistente in termine di denaro pubblico, come Freddie e Fannie Mae, ricevettero bonus e buonuscite consistenti mentre le loro organizzazioni lottavano per scongiurare il fallimento. Che se ne rendessero conto o no, il governo, Wall Street e le imprese di tutto il mondo erano bloccate in un serio problema di accountability.

Accountability? Tutti ne parlano: gli azionisti la richiedono, i contribuenti la esigono e gli stakeholder ci battono sopra. Ma che cos’è l’accountability, di preciso, e come si fa per spingere le persone a sceglierla? La nostra società, Partners In Leadership Inc., spesso riconosciuta come leader a livello mondiale nella formazione sull’accountability, ha passato più di vent’anni a studiare e insegnare l’accountability, perché riteniamo che nessun altro aspetto della vita individuale e organizzativa contribuisca di più al successo degli individui, dei team e delle organizzazioni. Come fondatori della società, abbiamo sviluppato approcci all’accountability che hanno aiutato aziende di primo piano a produrre miliardi di dollari per gli azionisti, creare ambienti di lavoro positivi e appaganti per centinaia di migliaia di dipendenti e fornire prodotti e servizi eccezionali ai clienti.

Nel corso del nostro lavoro con migliaia di leader di aziende di vertice, tuttavia, continuiamo a sentire le stesse domande: “Come possiamo prevenire, di preciso, gli imprevisti che spesso ci mettono all’angolo, nonostante tutti i nostri sforzi per fare in modo che le cose vadano come vogliamo? Come possiamo migliorare la fase esecutiva, in modo da ottenere i risultati che cerchiamo? E come possiamo farlo senza che le persone se ne risentano, oppongano resistenza o si sentano manipolate o controllate?”. Per rispondere a queste domande abbiamo elaborato una serie di passi essenziali grazie ai quali chiunque potrà stabilire le aspettative giuste e gestire qualsiasi aspettativa insoddisfatta in un modo positivo e strutturato, che ispiri le persone, le faccia sentire bene rispetto al proprio lavoro e produca risultati. Un’organizzazione che fornisca la chiarezza derivante da questo approccio creerà anche accountability a ogni livello della propria cultura e i