

L'intervista  
John Kotter



Per educare al comando ci vuole molto tempo, l'ideale sarebbe cominciare già al liceo, con corsi sulle capacità fondamentali di un leader

## «Troppi manager, pochi leader»

Il guru di Harvard: non basta gestire, bisogna saper cambiare

«Il mondo è in preda a enormi cambiamenti — spiega Kotter — è chiaro che un'impresa ferma non può sopravvivere»

John Kotter, docente alla Harvard Business School e una delle autorità mondiali in materia di leadership, è convinto che la capacità di comandare non sia un dono innato, ma un'attitudine da imparare. Il problema è che non si può imparare nel momento in cui ce n'è più bisogno. E questo è uno di quei momenti.

Perché?

«È nei momenti di transizione e di difficoltà, quando diventa complicato capire dove va il mondo, che i leader sono più necessari, per dare quel colpo di timone che introduce al cambiamento. Se l'economia va bene, la congiuntura è stabile e le cose vanno avanti da sole, c'è meno bisogno di gente che sappia comandare. Ma oggi non siamo in questa situazione...»

Quindi?

«È qui che l'educazione alla leadership diventa più importante. Ma per educare la gente al comando ci vuole molto tempo, l'ideale sarebbe cominciare già negli anni del

liceo, introducendo corsi per i ragazzi di quell'età sulle capacità fondamentali per un leader, che gli torneranno utili più tardi. Non si può pretendere che un leader sia già pronto ad agire se gli mancano le nozioni fondamentali per guidare il cambiamento».

E invece?

«Paradossalmente, ai top manager di regola si chiede esattamente il contrario. Un buon amministratore delegato deve sapersi inserire senza scosse al vertice di un'impresa e il suo compito principale, se l'azienda va bene, è solo

gestire l'esistente, valorizzarlo al massimo senza cambiare nulla. I manager sono sottoposti a una fortissima pressione in questo senso: la buona gestione non implica il cambiamento, anzi, di solito lo scansa».

Cosa succede in tempi difficili come questi?

«Il mondo di oggi è in preda a enormi cambiamenti: le nuove tecnologie e la globalizzazione sono i due filoni principali, ma in una mia recente analisi più dettagliata ne ho identificati 53, tutti decisamente molto importanti. Il

mondo ha superato i sei miliardi di abitanti e il gap fra quello che abbiamo e ciò di cui avremo bisogno domani cresce ogni giorno di più. E' chiaro che in queste circostanze un'azienda ferma non può sopravvivere».

Lei cosa consiglia?

«Lo spiego nel mio libro "Our Iceberg is Melting" (tradotto in italiano da Sperling & Kupfer, ndr): il buon leader deve prendere la situazione in mano e introdurre i cambiamenti necessari a fronteggiare le nuove condizioni in cui l'azienda si trova ad operare. Ci sono otto passaggi fondamentali per riuscire nel colpo di timone. Deve creare un senso di urgenza negli altri, mettere insieme un buon team, sviluppare una nuova strategia, comunicarla con attenzione, rimuovere tutte le barriere che impediscono agli altri di muoversi, produrre qualche rapido successo, continuare a esercitare una pressione inesorabile anche dopo i primi successi e infine mantenere il nuovo corso con fermezza, fino a farlo diventare parte della cultura aziendale. Se questa sequenza funziona nei tempi giusti, l'azienda riuscirà a emergere dalla crisi. Altrimenti finirà per soccombere».

Elena Comelli