

## PREFAZIONE

---

Il materiale contenuto in questo libro non solo è rilevante ancora oggi, a sedici anni di distanza dalla prima pubblicazione, ma credo sia anche *più* rilevante, e per un semplice motivo: la velocità del cambiamento continua ad aumentare.

Oggi sappiamo molto più di quanto sapessimo sedici anni fa. Ho già pubblicato quattro altri libri che approfondiscono ulteriormente queste idee e al momento sto lavorando al quinto, che fa un altro salto (non un passo incrementale) per quello che richiede il successo nel ventunesimo secolo. Quando però le persone mi chiedono dove iniziare il loro percorso per capire la leadership in un mondo che cambia, consiglio sempre di partire da qui.

Gli errori fondamentali che le persone intelligenti compiono quando cercano di realizzare grandi cambiamenti, in particolare implementando strategie o iniziative in cui la posta è alta, sono ancora sostanzialmente gli stessi anche oggi (Capitolo 1). Questo non significa che gli executive non abbiano imparato nulla negli ultimi decenni, ma le sfide sono cresciute rapidamente tanto quanto le loro competenze, o addirittura di più.

La semplice idea che management non è uguale a leadership (Capitolo 2) oggi è meglio compresa, ma non lo è ancora quanto sarebbe necessario. Il management fa funzionare un sistema, ti aiuta a fare quello che sei capace di fare. La leadership costruisce sistemi o trasforma quelli vecchi. Ti porta in territori meno noti, o addirittura a te del tutto sconosciuti e questo aspetto ha implicazioni enormi, in un mondo che si muove sempre più rapidamente.

I problemi creati dal compiacimento e la forza di un senso di urgenza (Capitolo 3) sono maggiori oggi di quanto fossero un decennio fa. Credo davvero che sia impossibile esagerare la serietà delle sfide causate da un senso di urgenza inadeguato o disallineato. Persone che pure hanno grande esperienza e grande intelligenza falliscono (con

conseguenze che possono non risultare chiare per un anno o anche più) quando le azioni necessarie vengono ritardate o rallentate e i disastri cominciano a diventare visibili.

Nell'ultimo decennio abbiamo imparato moltissimo sui tipi di strutture e di capacità che creano una base abbastanza potente per avviare e sostenere un grande cambiamento, ma, nella popolazione generale di leader e manager, i fondamentali sono ancora poco compresi (Capitolo 4). Task force, "flussi di lavoro" e organizzazioni basate sul project management sono ancora i vettori più comuni utilizzati per guidare impegni significativi per il cambiamento. Queste strutture possono essere d'aiuto, ma hanno tendenze che possono portare a processi sbagliati e semplicemente non sono sufficienti a sostenere un insieme di attività estremamente difficili.

E così si continua, dal Capitolo 5 fino alla fine. I problemi descritti sono ancora qui con noi. La loro gravità, e le conseguenze negative che provocano, oggi sono ancora identiche, o addirittura sono peggiorate. Anche se l'accelerazione del cambiamento ha implicazioni profonde che vanno al di là di questo libro, le pagine che seguono sono piene di idee e spunti per l'azione che possono essere usati oggi ovunque e con grande successo.

Se, quando scrissi questo libro, qualcuno mi avesse detto che la rivista *Time* lo avrebbe incluso nella sua classifica dei venticinque libri di business/management più influenti mai scritti, certamente mi sarei messo a ridere. Per me era semplicemente un episodio in una serie di progetti di ricerca che stavo conducendo ad Harvard. Anche oggi, con tutti i riconoscimenti che il libro ha ricevuto, è un po' difficile accettarlo. Oggettivamente, però, vedo come descriva l'andamento di un insieme molto potente di tendenze che risalgono a mezzo secolo addietro e probabilmente continueranno per tutta la mia vita. Queste tendenze richiedono più agilità e organizzazioni orientate al cambiamento; più leadership da parte di più persone, e non solo da parte del top management; maggiore sofisticazione strategica e, a un livello molto basilare, una capacità molto maggiore di mettere in atto iniziative strategiche coraggiose con rapidità, riducendo al minimo la dimensione e il numero degli ostacoli che possono essere causa di rallentamento lungo la strada.

La velocità del cambiamento è la forza trainante. Guidare il cambiamento in modo competente è l'unica risposta.

John Kotter  
Cambridge, Massachusetts  
novembre 2012