



Affermare che viviamo in un'epoca di grandi cambiamenti rischia di essere banale. Banale, ma non per questo meno vero: il mondo economico sta vivendo una fase di rivoluzione come raramente si sono registrate nel corso della storia. È attrezzato il mondo dell'impresa per affrontare i cambiamenti? Forse non sempre lo è, anche perché le imprese a volte vivono il cambiamento più come una dolorosa necessità che come un'opportunità.

Da questo punto di vista esistono due tipi di imprese:  
o quelle che cambiano per sopravvivere;  
o quelle che cambiano per vincere.

Le imprese che cambiano per sopravvivere hanno un orizzonte limitato: introducono cambiamenti solo in chiave difensiva e solo quando questo diventa necessario per non uscire dal mercato. Le imprese che cambiano per vincere, invece, non vivono cicli di cambiamento per il semplice fatto che l'innovazione è parte integrante della loro strategia ed è un processo continuo.

È difficile che le imprese che cambiano per vincere abbiano all'ordine del giorno di questa o quella riunione argomenti esplicitamente legati al cambiamento, perché la tendenza al cambiamento è lo stato permanente. Le imprese di questo tipo hanno un management dalle antenne in continuo ascolto, al cui vertice sta un imprenditore che possiede una visione di eccellenza.

Sono imprese sempre pronte a mettersi in discussione e che non hanno complessi di superiorità che le bloccano: sono living and learning company. Il cambiamento sta nel loro DNA, ed è parte integrante delle loro strategie; hanno un personale responsabilizzato e motivato ed hanno un occhio attento alle esigenze del cliente. Ma, soprattutto, il cambiamento è istituzionalizzato in una cultura di impresa che persegue e valorizza il miglioramento continuo. Ancora una volta, l'ennesima, in queste imprese è evidente il ruolo delle risorse umane: sono le persone che crescono, imparano, maturano; è l'aggregato di queste risorse living and learning

che porta l'impresa ad essere, a sua volta, living and learning. L'impresa apprenderà dal suo stesso comportamento a condizione che sia capace di esaminarsi criticamente e di riconoscere gli errori fatti.

È nella vision imprenditoriale che devono ritrovarsi gli elementi distintivi della living and learning company, ed è nel comportamento quotidiano di imprenditore e management che devono ritrovarsi gli elementi che favoriscono il cambiamento e rinforzano gli atteggiamenti di propensione al cambiamento.