

## CAPITALE UMANO

# Guglielmo Marconi, project management e la lezione dell'Expo

di Max Bergami\*

**S**ignori, si chiude. Si spengono i riflettori su Expo 2015, dopo le polemiche, gli inciampi, gli entusiasmi e gli indiscutibili risultati. È andata bene, sicuramente molto meglio del previsto o del prevedibile. Bravo Sala, bravi tutti coloro che da dieci anni in qua si sono impegnati per questo obiettivo.

Vale la pena chiedersi cosa resterà di tutto questo, oltre ai padiglioni e alle infrastrutture. Un evento come Expo 2015, infatti, è molto di più della sua parte visibile. È anzitutto una grande esperienza di project management, di gestione di un'incredibile complessità, di multitasking, teamwork e recovery management. A ben vedere si tratta proprio delle competenze che servono alle nostre imprese per competere sui mercati globali, affrontando l'incertezza, le situazioni multiculturali e gli imprevisti.

Riflettere sull'esperienza in maniera strutturata è una cosa che non facciamo mai, forse perché il nostro sistema scolastico si basa più sull'acquisizione di conoscenza codificata che non sull'apprendimento dall'esperienza.

Eppure Expo 2015 può rappresentare una grande lezione per il paese, per il governo, per le ammi-

nistrazioni pubbliche, per le imprese. Non si tratta di un Modello perfetto da replicare in serie, ma di un caso di successo da riscrivere ora che si è concluso. Non è azzardato affermare che Expo 2015 è un'organizzazione molto più vasta e complessa di Expo spa, in quanto la rete organizzativa che si è venuta a creare per realizzare questo evento ha coinvolto imprese, istituzioni, stati, giovani collaboratori, personalità della cultura, della politica e dell'arte. La conoscenza generata da questa esperienza è molto vasta e altrettanto frammentata perché ogni attore organizzativo ha sperimentato sfide diverse e ne porta un pezzo. Questo patrimonio di conoscenza diffusa è connesso a legami deboli perché per realizzare questo successo in cui pochi credevano, sono stati coinvolti migliaia di attori diversi. Ora il circo smonterà i tendoni e la carovana si muoverà verso Dubai, ma i protagonisti di questo evento torneranno a occupazioni diverse e molti di loro non avranno occasione di confrontarsi e riflettere insieme su questa esperienza.

Il rischio è che questi frammenti di conoscenza, come tutti i contenuti che hanno riempito Expo in questi mesi, restino iscritti nel patrimonio cognitivo dei protagonisti e delle comparse, al massi-

mo di qualche organizzazione, ma non diventino un'occasione di crescita per il sistema.

Forse sarebbe utile immaginare un debrief collettivo e dopo aver consegnato la Carta di Milano e aver celebrato la chiusura di Expo 2015, gli organizzatori potrebbero pensare a un modo per capitalizzare l'apprendimento generato da questa esperienza per il nostro sistema paese, pensando ai giovani, ma anche alle organizzazioni e alle istituzioni coinvolte.

Non so se il fattore di successo sia riconducibile allo stereotipo secondo cui, alla fine, sotto pressione, il popolo italiano sa mettere una capacità di improvvisazione competente che non teme rivali. Se così fosse, potremmo essere meno preoccupati della nostra presunta debolezza nella pianificazione, ma forse anche questo è uno stereotipo.

Viene in mente Guglielmo Marconi, che non era fortissimo in italiano e che secondo il padre avrebbe dovuto andare a lezione di letteratura. Fortunatamente la madre, l'irlandese Annie Jameson, vedendo la sua attitudine e passione per le scienze, lo mandò invece a lezione di fisica dal professor Vincenzo Rosa dove apprese le basi fondamentali ed ebbe l'opportunità di leggere la rivista *Elettricità* da cui ebbe nume-

rose ispirazioni per il suo lavoro.

Di certo abbiamo avuto la prova che nei grandi progetti serve un coordinamento forte, un commissario funziona, forse un comitato avrebbe avuto più problemi di execution. Ancora, abbiamo visto che la collaborazione pubblico-privato funziona, se ci sono opportunità per entrambi. Infine, la capacità di svolgere un tema globale, ma difficile, come l'alimentazione dipende dalla connessione di molti poli e di raccogliere molti contributi, anche diversi.

Il percorso non è finito qui. Resta molto da fare, soprattutto pensando all'estero, considerando ad esempio che nel settore food la Germania esporta quasi il doppio dell'Italia. Per seimesi l'Italia è stata capitale del mondo, ora dovrebbe consolidare questa posizione, non solo perseguendo le opportunità diplomatiche, di business e di consolidamento diretti che si sono create, ma avviando un processo di apprendimento (derivante dal successo, ma anche dagli inevitabili errori), portando una riflessione strutturata su questa esperienza nelle organizzazioni che l'hanno realizzata, nelle imprese, ma anche tra i cittadini e nelle scuole.

\*Professore e Dean  
 Bologna Business School

© RIPRODUZIONE RISERVATA

