

I 50 ANNI DELL'ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI. LA LEZIONE DI GIORGIO FUÀ E LA SUA ATTUALITÀ

Un metodo per imprenditori capaci

I cambiamenti imposti da Industria 4.0 richiedono più che mai competenze specifiche e qualificate

di Carlo Carboni

Cinquant'anni fa nasceva l'Istao (Istituto Adriano Olivetti), una delle prime esperienze in Italia con corsi post-laurea economico-aziendali: una creatura di Giorgio Fuà, economista che di cultura imprenditoriale e d'alta formazione s'intendeva. Nel 1959, aveva costituito la Facoltà di Economia ad Ancona, selezionando i migliori economisti e scienziati sociali provenienti da ogni parte d'Italia: era sulle tracce del sogno jeffersoniano di diffondere una cultura superiore che stava diventando "di massa". Con l'Istao, tuttavia, Fuà si aprì al sogno rooseveltiano di forgiare selettivamente competenze e generative: in una parola, l'eccellenza imprenditoriale e manageriale.

Niente oggi è come prima, naturalmente, ma il metodo creativo e innovativo, generativo e, in definitiva, anticonformista di Fuà torna d'attualità, soprattutto in ambiti complessi, come l'alta formazione e la cultura delle élite imprenditoriali.

La coscienza di sé come studioso e la reputazione accademica hanno fatto la differenza, contribuendo a elevare il capitale sociale personale di Fuà, il suo accreditamento presso comunità accademiche, istituzionali e imprenditoriali. Era depositario di conoscenze codificate specialistiche e di know how generativo, cioè di competenze in grado di creare piattaforme e progetti condivisi e realizzati con competen-

ze codificate. La sua leadership era visionaria, competente, creativa, con grande traino motivazionale dei suoi collaboratori. Era un economista operativo che aveva appreso conoscenze generative nelle sue esperienze con Adriano Olivetti, Enrico Mattei e poi Gunnar Myrdal, in uffici studi di grandi aziende nazionali e di organizzazioni mondiali: vecchie scuole di classe dirigente oggi in gran parte tramontate.

Riteneva che l'esperienza fosse il cuore della formazione, un hub per relazionarsi

LA PROSSIMA SFIDA

Bisogna perseguire una cultura imprenditoriale pubblica realmente orientata a trainare e guidare la trasformazione digitale

con un contesto in cambiamento. Scelse l'alta formazione imprenditoriale manageriale perché come studioso era convinto che la bassa diffusione del fattore O-I (organizzazione e imprenditorialità) fosse la chiave per spiegare i ritardi di sviluppo economico-industriale tra Paesi come l'Italia e quelli a più antico sviluppo come Usa, Regno Unito, Germania e Francia. Questo deficit d'organizzazione imprenditoriale andava contrastato. Secondo Fuà, la diffusione della cultura organizzativa imprenditoriale dipende dalla capaci-

tà del contesto di minimizzare fallimenti possibili di mercato, tra i quali la formazione. Di conseguenza l'Istao si è dedicata, con il *learning by doing*, a seminare il fattore O-I, a generare classe dirigente, a formare economisti operativi nell'impresa.

Fuà riteneva che la classe dirigente - in particolare imprenditoriale - non potesse essere creata in vitro, perché ciò che la forgia è l'esperienza. Era tuttavia convinto che potesse essere coltivata in laboratori aperti all'esperienza, come l'Istao. Prospettava una sorta di terza via fra chi crede nell'esperienza sul campo, nei self-made men ("imprenditore si nasce") e chi ritiene che la classe dirigente imprenditoriale sia ormai generata a mezzo di high education ("si diventa"). Da un canto, *dreamers* come Steve Jobs, Bill Gates e John Collison, 27 anni, fondatore di Stripe, per Forbes il più giovane miliardario self-made man, e dall'altro ceo usciti dalle migliori business schools del mondo.

Da sempre all'Istao si respira aria imprenditoriale. Fuà stesso si definiva "imprenditore culturale", anche perché - aggiungiamo - è stato abile tessitore di relazioni nazionali ed internazionali e un grande comunicatore di contenuti scientifici. I suoi scritti sull'industrializzazione diffusa, sul Nec e sui Paesi a recente sviluppo sono divenuti convincenti narrazioni per un ampio pubblico autorevole. La forza della sua narrazione è la misura del suo contributo alla creazione della classe dirigente economica che ne ha condiviso il

senso. Non solo scelse il territorio su cui operare, ma formò e selezionò secondo criteri autodiretti, alla stregua dei "moralizzatori" che guidarono i primi 25 anni repubblicani. La scelta era basata sul merito che egli stesso direttamente accertava. Fuà ebbe potere e responsabilità di scegliere i suoi collaboratori e colleghi senza troppi vincoli. Esercitò bene questo potere, con rigore e con senso delle istituzioni accademiche ed economiche. (Altri tempi in cui i poteri baronali erano sottoposti a reputazione, misurata anche dal valore dei loro collaboratori.)

Quel "cliché Fuà" di economista politico, che ha reso l'Istao caminetto e piazza per le élite economiche, è oggi sotto il fuoco di micidiali cambiamenti nei mercati del lavoro che hanno terremotato la società di ceto medio, di una globalizzazione a trazione tecnologica e finanziaria che ha travolto partecipazioni statali e cultura della programmazione: mentre strane piattaforme imprenditoriali s'avanzano, come Uber, Airbnb, Facebook e tante altre. Con la quarta rivoluzione industriale alle porte. Per non parlare delle crepe democratiche o di modelli di welfare e di lavoro che arrancano.

Questa complessità sollecita un mutamento anche della cultura e del protagonismo imprenditoriale. Con Industria 4.0 torna strategico il fattore O-I di Fuà, e si evidenziano le diverse velocità di apprendimento degli imprenditori. I quali devono metabolizzare alcune cose importanti.

Sulla prima sembra ci sia maggiore attenzione, sulla necessità di un'adeguata formazione almeno per quanti sono abilitati alle nuove macchine o approcciano nuovi metodi. La seconda è che Industria 4.0 necessita di trasformazioni organizzative e culturali d'impresa, della creazione di nuovi ambienti d'interazione più cooperativi, autonomi, decentrati (nel senso fuaiano ma anche di Taiichi Ohno). La terza è che anche nel territorio si apre una partita che richiede valori imprenditoriali inclusivi, l'imprenditore come protagonista dell'economia sociale, uno dei punti fermi di Fuà. La quarta è il riconoscimento, come sostenerebbe l'economista anconetano, che il punto debole del nostro sistema produttivo-imprenditoriale non stantando nell'elevato numero di piccole imprese (numerosissime anche la Germania), ma nel numero ridotto di grandi aziende e che, in questo quadro, va considerato il ruolo che può giocare una cultura imprenditoriale pubblica realmente orientata a trainare e guidare la trasformazione digitale, magari mirando a far crescere imprese pubbliche impegnate in grandi infrastrutture della conoscenza. Infine, questi sono tempi che richiedono capacità di re-skilling continuo per chi è ai vertici e da business leader - deve indicare dove andare e come. Fuà sapeva come lasciar correre i locomotori dei suoi convincimenti sul futuro. Erariuscito a legare interesse e destino personale al bene collettivo.