

vello più alto di management e considerati determinanti invece che opzioni accessorie. *Brainpower*, insomma, al posto di *manpower*. Nonostante la sua estrema delicatezza e a fronte dell'esperienza concreta di chi opera direttamente in azienda e al loro vertice, questo processo di cambiamento non trova tuttavia eco nelle valutazioni degli analisti, tuttora tese a privilegiare i dati caratteristici della gestione societaria. Probabilmente perché tutto interno alle imprese, sembra svolgersi quasi sotto traccia, dispiegarsi in silenzio. Per questo *Link* ne ha chiesto testimonianza nell'intervista che segue a uno dei manager più rappresentativi nella cosiddetta area del capitale umano: Filippo Giovanni Abramo, direttore centrale per le risorse umane e tecniche del Banco di Sardegna, già presidente e ora past president della Eapm-European Association for

NELLE IMPRESE MAGGIORI TUTTI LAVORANO ORMAI ONLINE

Personnel Management (l'associazione europea che dal 1962 riunisce 26 diverse organizzazioni nazionali dei professionisti e manager responsabili delle strategie per la valorizzazione del capitale umano) e attualmente alla guida della Femhr-Fédération Euro Méditerranéenne des Ressources Humaines, che oltre alle organizzazioni professionali dei paesi dell'Unione europea comprende anche quelle delle nazioni di tutta la regione del Mediterraneo. Laureato in giurisprudenza, due master in Business Administration e in economic development, 62 anni, Abramo vanta una lunga carriera nei gruppi Rinascente-Upim (sette anni), Motta, Grace (13 anni), Recordati e – dal dicembre 1997 – nel Banco di Sardegna.



DA MANPOWER A BRAINPOWER

intervista a **FILIPPO G. ABRAMO**

È corretto dire che oggi il paradigma della gestione e dello sviluppo delle risorse umane è quasi del tutto diverso dai decenni scorsi: non più "manpower" ma "brainpower"?

«Sì. Oggi si parla sempre più di capitale umano che di risorse. Capitale umano non significa forza lavoro, ma capitale intellettuale e di conoscenza, che ogni persona porta con sé. *Brainpower* è più che mai espressione di competitività – a ogni livello, anche su scala mondiale – mentre con *manpower* si intende soprattutto costo del lavoro, che non costituisce più un parametro ideale e attuale. Perché per economie sviluppate come la nostra non rappresenta l'elemento di comparazione determinante, soprattutto nei confronti dei sistemi produttivi dei paesi in via di sviluppo».

La mente invece?

«*Brainpower* vuol dire valore aggiunto, creatività, design, stile, innovazione... Tutto ciò insomma che distingue l'impresa moderna e in particolare quella italiana. Parlare di competizione vuol dire riferirsi essenzialmente al capitale umano, piuttosto che alle materie prime o ad altri fattori, quali la stessa tecnologia, che si configura sempre più come una *commodity*».

È davvero enorme il divario che separa la vecchia amministrazione del personale e



Filippo G. Abramo, past president delle Eapm-European Association for Personnel Management.

della manodopera dalla nuova responsabilità delle "human resources", anzi, della gestione del capitale umano?

«È tutt'altra cosa. Personale, come d'altronde manodopera o forza lavoro, è di per sé termine generale, indistinto, espressione di una realtà complessiva, di natura quasi quantitativa. E riconduce a una rappresentazione di stabilità e staticità, dove tutto dev'essere in ordine, sotto controllo, e dove la figura del responsabile risponde sostanzialmente a una concezione di tutore delle norme. Oggi il concetto di capitale umano è imprescindibile da quello di crescita e di sviluppo e assumersene la responsabilità significa gestire cervelli, conoscenze aziendali, profili personali e professionali intesi sia individualmente sia in funzione dei diversi gruppi di lavoro e delle loro interrelazioni. Ogni attività di gestione sottintende qui l'elemento qualitativo, fatto di idee e sensi e che restituisce un'immagine di categorie di clienti o referenti. L'obiettivo non è più un quadro omogeneo, uniforme, ma la soddisfazione di tanti segmenti di clientela e di bisogni, tutti molto diversi».

Quali tratti caratteristici e specifici distinguono la responsabilità della gestione e dello sviluppo di un capitale umano sempre più impegnato nella ricerca, nell'innovazione e nell'evoluzione tecnologica e produttiva?

«Se prima appariva essenziale la capacità di essere figure d'ordine, competenti in materia giuridica, sindacale e normativa, ora risulta fondamentale pensare e agire da manager proattivi, con una profonda consapevolezza dell'importanza di gestire persone, personalità e cervelli, gruppi di lavoro ad alta qualificazione professionale. Questo comporta, rispetto a un tempo, una profonda conoscenza del business in cui si opera, cioè del settore d'attività in cui agisce l'azienda».

Perché?

«La prestazione lavorativa adesso è sempre meno generica, oggettiva, e diventa invece sempre più specifica e connessa al risultato finale, correlata al suo esito. Da un ambito di esecutore di linee strategiche, il responsabile delle risorse umane è così passato a una sfera di partecipazione diretta all'elaborazione delle strategie di gruppo».

Quando le risorse – e con esse le mansioni professionali – sono costituite in misura crescente da intelligenza e conoscenza, si elevano e si evolvono anche i processi di informazione e comunicazione interna?

«Non bisogna dimenticare un aspetto di fondo che

a lungo ha fatto parte della storia e della tradizione d'impresa: il mito della riservatezza. Sia per quanto concerne la vita dell'azienda in generale, nei suoi andamenti e nei suoi piani a medio-lungo termine, sia per quanto riguardava tutta la gestione dei singoli rapporti di lavoro. Di conseguenza, quasi per naturale adeguamento, l'informazione e la comunicazione interne erano abbastanza scarse e in

CAPITALE INTELLETTUALE E DI CONOSCENZA CHE OGNI PERSONA PORTA CON SÉ

ogni caso uniformi, ossia non solo generiche ma anche generaliste e generalizzate, in quanto destinate indistintamente a tutto il personale e quindi pensate uguali per tutti. Negli ultimi anni i cambiamenti sono stati sostanziali».

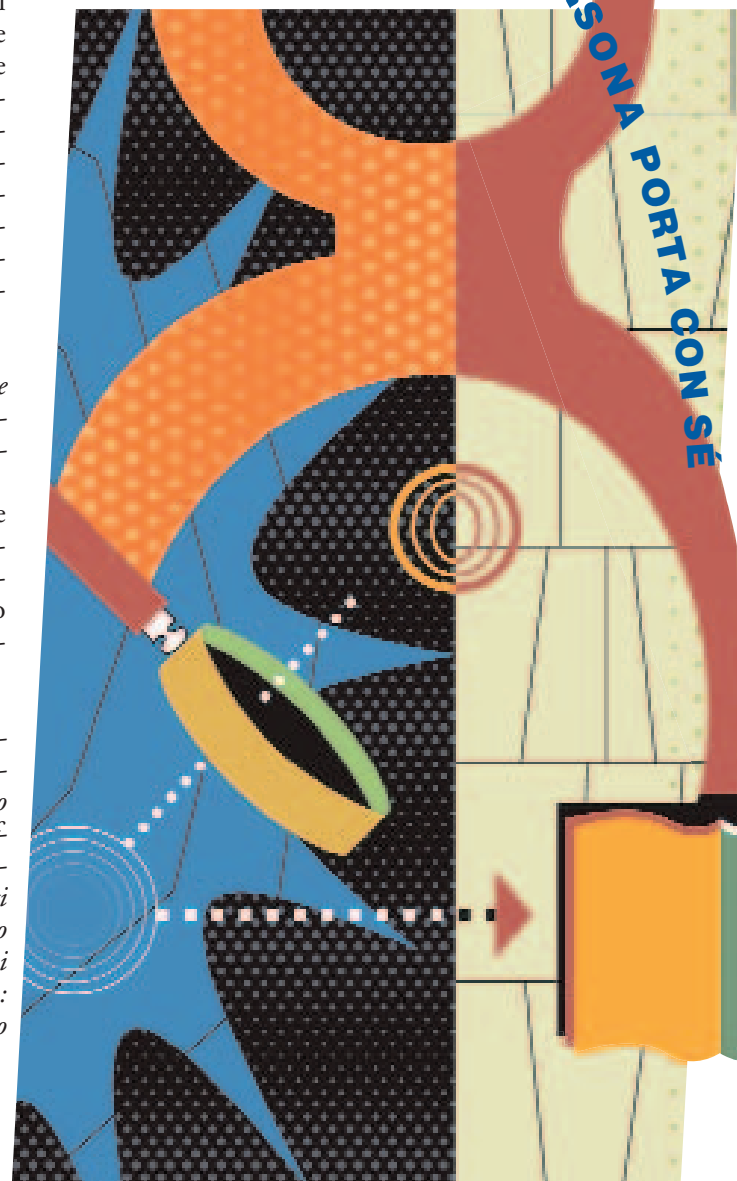
In che senso?

«Oggi la capacità di comunicazione è considerata necessaria e propedeutica a ogni processo di evoluzione. Pertanto viene data estrema importanza a ogni tipo d'informazione perché ognuno è considerato responsabile dei risultati produttivi, tecnologici, di marketing e di business, e concorre al loro conseguimento. In ogni ambito – a partire da quelli in cui la conoscenza è eventualmente già elevata – l'informazione produce ulteriore conoscenza. Parallelamente la comunicazione è diventata basilare nella gestione dei rapporti di lavoro. Percorsi di carriera, programmi di formazione, piani di incentivazione, modelli organizzativi, politiche di crescita personale e professionale...: tutto deve essere comunicato in modo adeguato».

Si sono rafforzate anche la percezione, la diffusione e la condivisione della cosiddetta "mission", degli intenti strategici e degli obiettivi (in particolare a medio e lungo termine) dell'impresa?

«Le strategie societarie si realizzano grazie alle persone e in quanto tali passano attraverso la direzione risorse umane, che per questo deve conoscerle, capirle bene e condividerle. Perché solo così riesce a comunicarle e implementarle in modo pertinente».

La società della conoscenza ha avuto la sua piattaforma di consolidamento nello sviluppo tecnologico del sistema produttivo e del cosiddetto terziario avanzato, alla cui base vi sono l'evoluzione e la diffusione degli strumenti informatici e telematici, insieme con la costruzione e ramificazione delle reti di interconnessione. Questa possibilità di dialogo continuo, in tempo reale, a prescindere da qualsiasi distanza – oltre che con modalità dialogiche: sia dall'alto al basso, sia soprattutto dal basso





L'INTELLIGENZA CONQUISTA SPAZIO E POTERE

verso l'alto – è stata funzionale anche a elevare l'efficacia e l'incisività delle politiche di gestione del capitale umano?

«Nelle aziende medio-piccole no; in quelle di dimensioni superiori senz'altro sì. Parlando del sistema produttivo italiano non si può prescindere da questa distinzione, dal momento che è in larghissima parte costituito proprio da società di taglia ridotta. Nelle imprese maggiori tutti lavorano ormai online, la comunicazione è continua e i riscontri sono immediati. La gestione del capitale umano sì è avvalsa in pieno di questa evoluzione. Non solo ha consegnato al passato tutta la sua attività burocratica fatta di pratiche, moduli, schede e interi archivi cartacei, ma ne ha aggiornato anche i contenuti e le modalità. Basta pensare all'e-learning in ambito formativo, alla posta elettronica per le comunicazioni di servizio, ai portali intranet per tutta l'informazione istituzionale e ai siti dedicati per singoli progetti o gruppi di lavoro, in grado di interagire costantemente».

Ma la progressiva diffusione, l'accresciuta familiarità con gli strumenti informatici e il loro conseguente aumentato utilizzo durante la giornata

lavorativa da parte dei collaboratori, si sono rivelati anche funzionali al controllo sia delle singole persone sia degli ambienti di lavoro?

«Ogni aspetto del controllo sulle persone o sull'attività professionale è estremamente delicato. In genere, anche in alcuni comparti dello stesso mondo aziendale, si è portati a credere che il quadro normativo in materia sia rimasto inadeguato e inappropriato rispetto all'evoluzione tecnologica. In realtà vi sono settori – come quelli bancari, finanziari e assicurativi, principalmente per comprensibili motivi di sicurezza, o dei servizi del terziario avanzato – nei quali si applicano piattaforme di norme, contratti, regole e comportamenti operativi fondamentali per lo svolgimento stesso delle attività e che contemplano già di per sé vincoli, diritti, limiti, opportunità e confini entro i quali è possibile o meno esercitare controlli, in forme e tipologie diverse e



a livello generale oppure – fattispecie abbastanza rara – individuale. Tendo tuttavia a considerare molto limitata questa sfera di attività».

Nessun occhio indiscreto, quindi, nessuna talpa informatica? Niente software spia nei computer?

«In azienda qualsiasi "grande fratello" che scruta o registra comporta sempre, a mio parere, implicazioni assai più gravose che utili».

È vero che la diffusione degli strumenti telematici e il loro crescente utilizzo hanno aperto sul fronte del mercato occupazionale aspettative finora smentite dalla realtà, in termini di nuove forme e modalità d'impiego? Ad esempio in rapporto alla modulazione dell'orario o alla sede fisica di lavoro?

«Mi sembra che non vi siano dubbi. Basta pensare alla ventilata "esplosione" del telelavoro, degli imprenditori cosiddetti in proprio e degli "uffici in casa". I motivi? Alcuni sono positivi. Mi riferisco soprattutto al concetto dell'ambiente di lavoro come luogo di relazioni e di contatto, di scambi e di comunicazione. Se si comunica soltanto a distanza via e-mail o anche solo guardandosi al videotelefono oppure in videoconferenza, non c'è interrelazione diretta e quindi non c'è comunità, non si può propriamente parlare di gruppi né di lavoro di gruppo e tanto meno si creano le premesse e gli spazi per la risoluzione di qualsiasi problema, che è poi in fondo il vero motore, il cuore segreto della vita produttiva dell'impresa e dei suoi eventuali successi».

«Ogni aspetto del controllo sulle persone o sull'attività professionale è estremamente delicato. In genere, anche in alcuni comparti dello stesso mondo aziendale, si è portati a credere che il quadro normativo in materia sia rimasto inadeguato e inappropriato rispetto all'evoluzione tecnologica. In realtà vi sono settori – come quelli bancari, finanziari e assicurativi, principalmente per comprensibili motivi di sicurezza, o dei servizi del terziario avanzato – nei quali si applicano piattaforme di norme, contratti, regole e comportamenti operativi fondamentali per lo svolgimento stesso delle attività e che contemplano già di per sé vincoli, diritti, limiti, opportunità e confini entro i quali è possibile o meno esercitare controlli, in forme e tipologie diverse e

E i risvolti negativi?

«Un clima di generale sfiducia. Il pensiero che qualcosa possa sfuggire al controllo è in azienda sempre molto forte; un concetto tradizionale ancora ben radicato. Forse strano a redersi, eppure è così. Ma il fatto è che anche da parte delle organizzazioni dei lavoratori si pensa che queste tipologie di attività minino la loro rappresentanza, perché non pienamente identificabili con il sistema-impresa e perché i loro protagonisti non sono istituzionalmente parte della "categoria" sindacalizzata».

