



# GESTIRE L'INTELLIGENZA

LA SOCIETÀ  
DELLA CONOSCENZA  
VIVE IN AZIENDA  
LA SUA SFIDA PIÙ  
DELICATA. PERCHÉ  
SI INVERTONO  
I RUOLI:  
ORA È  
L'ORGANIZZAZIONE  
D'IMPRESA  
A DOVERSI  
ADEGUARE  
AGLI UOMINI

di **GIORGIO NICASTRO**



**Che cosa significa per le imprese** “società della conoscenza”? Che cambia tutto il loro mondo di riferimento. Ad esempio quello esterno, ossia in sostanza il mercato, composto di clienti e consumatori ai quali rivolgersi, per il quale vale in linea di principio l'assioma di Richard Normann, l'economista americano considerato il più autorevole e influente esperto di organizzazione (non solo a fini produttivi): «La crescita delle persone è la chiave per la crescita del business». Si tratta di un punto di vista funzionale: più cresce la qualità degli operatori, più la struttura di produzione che compongono sviluppa le sue capacità e le sue opportunità di successo.

E si trasforma anche quello interno, fatto di modi di operare e produrre e che comprende tutti quanti vi lavorano. Ma sotto questo aspetto le cose appaiono assai meno scontate. Mentre la società è per definizione fluida e si evolve per processi complessivi di compensazione e adeguamento (più o meno graduali e lenti; a volte sovrapposti, in altri casi susseguenti), le aziende rappresentano invece una realtà fortemente strutturata, consolidata, e costituiscono oggi l'ambito storicamente più rilevante e diffuso – quasi pervasivo – di organizzazione. È il tratto specifico che le caratterizza in tutto il sistema sociale e civile e sul quale si concentra il confronto con l'evoluzione in corso. Se da un lato sono le vere protagoniste in materia di innova-

zione e ricerca, soprattutto attraverso i servizi di Ict-Information and communication technology, dall'altro ne sono i soggetti più direttamente interessati, perché costrette a modificare il loro modo d'essere e la loro natura di corpi sistematizzati.

In letteratura di economia d'impresa la sintesi migliore rimane da vent'anni la prima formulata sotto forma di *strategy concept* dall'imprenditrice inglese Anita Roddick, fondatrice e amministratore delegato della società di cosmesi e benessere Body Shop International, da poco rilevata dal gruppo francese L'Oréal: «Il ruolo dell'individuo era quello di conformarsi all'organizzazione. Noi ora crediamo che le organizzazioni dovranno conformarsi di più alle necessità dell'individuo».

L'essenza del problema è tutta qui, anche se l'attenzione degli economisti e degli uomini d'impresa è rimasta in gran parte dedicata ai processi di evoluzione in riferimento al mercato e alla progressiva importanza della conoscenza e dello sviluppo tecnologico nella scala di valore degli altri, classici fattori di produzione: prima le forze di lavoro, poi i capitali. In realtà la sfida innovativa vitale con cui confrontarsi le aziende la vivono al loro interno, con il proprio sistema nervoso. Non a caso in alcune realtà imprenditoriali avanzate, come quella svedese, la direzione delle risorse umane ha mutato non solo formalmente qualifica in “direzione delle conoscenze”, a riconoscimento dei suoi nuovi contenuti.

Dove l'intelligenza conquista spazio e potere, diventa decisivo gestire più i cervelli dei costi, siano essi di produzione, delle materie prime e del lavoro piuttosto che delle stesse tecnologie. Strategie di sviluppo di conoscenze, talenti e competenze, politiche di crescita personale e professionale, ancora prima che piani di business, di marketing e di finanza; investimenti e risorse sul capitale umano prioritari e non più secondari; percorsi di carriera e programmi d'incentivazione o di formazione elaborati al li-

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

# 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.

**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.

