
Intervista al Dottor Pio Mei¹

1. Dal Suo punto di osservazione, in qualità di Former General Manager Menarini Group, e prezioso testimone privilegiato, quali individua come principali sfide che il management deve affrontare per la gestione delle risorse umane nell'attuale complessità del momento storico?

Nella mia esperienza di quasi 40 anni nella gestione di business e aziende ho sempre considerato cruciale la gestione delle risorse umane per il raggiungimento del successo. Ancor meglio ho sempre considerato le risorse umane come l'asset più importante di una azienda e conseguentemente, secondo me, la gestione di questo asset rimane cruciale anche per il futuro. Certo gli scenari cambiano e si fanno sempre più complessi: pandemia/e, globalizzazione della comunicazione, grazie anche a strumenti tecnologici sempre più efficaci e facilmente raggiungibili, il susseguirsi di piccole o grandi crisi... Tutto questo e tanto altro crea un sovraccarico di impulsi per i nostri cervelli. Per il management delle risorse umane diventa sempre più difficile e critico: capire, comunicare, motivare e coinvolgere.

Capire: prima di tutto l'obiettivo deve essere capire le esigenze (certamente non solo materiali) delle risorse umane, capire come «sentono e vivono» il contesto aziendale e non. Capire quanto e come si sentono parte dei piani dell'azienda.

Comunicare: nel contesto di sovrabbondanza di informazioni risulta necessario comunicare con chiarezza e tempestivamente, dando tutte le informazioni necessarie alle risorse umane per farli sentire parte integrante dell'azienda.

Motivare e coinvolgere: la motivazione in qualsiasi attività umana è condizionante il risultato, ma motivazione non vuol dire solo avere persone contente. È cruciale che le risorse umane abbiano chiari gli obiettivi dell'azienda,

¹ Former General Manager Menarini Group.

in che direzione ci si vuol muovere e perché. Devono aver chiaro qual è il loro specifico ruolo nella missione aziendale.

Tutto questo fa facilmente percepire la complessità, che definisco quali-quantitativa della gestione delle risorse umane.

2. In relazione alle criticità per le organizzazioni legate al XXI secolo e al momento congiunturale, quali contributi la Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni può continuare a offrire e su quali aspetti è importante che si concentri nelle sue ricerche per interventi evidence-based?

Ogni momento di cambiamento, e in questi tempi ce ne sono molti e frequenti, deve spingere il manager di risorse umane a imparare. Se non ci si predispone a imparare da quello che vediamo, sentiamo, dalle nostre risorse umane, non riusciremo a gestire adeguatamente i cambiamenti. La Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni deve giocare un ruolo fondamentale per far superare la convinzione che buoni prodotti e buoni processi siano sufficienti per avere successo. Senza risorse umane adeguate in termini di attitudine, formazione e coinvolgimento non si potrà mai sfruttare a pieno i buoni prodotti e i buoni processi. Perciò primo obiettivo della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni è far capire ai manager che è fondamentale capire, comunicare, motivare e coinvolgere in modo adeguato le risorse umane e quanto sia necessario un approccio più psicologico.

L'approccio psicologico è indispensabile per interpretare i successi e gli insuccessi. Non dipende solo dal prodotto, dal processo, dalla concorrenza ecc., ma è critico analizzare le «componenti» psicologiche dei fenomeni: ho «capito» bene le risorse umane? Ho comunicato bene? Sono riuscito a motivare e coinvolgere?

Se si vuole migliorare e avere successo prima di tutto ci si deve predisporre a imparare i contenuti psicologici dei fenomeni alla base della gestione delle risorse umane e del successo. Le ricerche dovrebbero avere un approccio *evidence-based* che si traduca nel dimostrare quanto un approccio psicologico adeguato alla gestione delle risorse

umane possa portare a risultati positivi. Il suggerimento è quello di utilizzare scenari limitati con un numero di persone ridotto, ma che possa permettere confronti (prima e dopo) nel tempo con parametri misurabili (concreti).

3. Grazie alla Sua esperta Vision, quali sono le prospettive future e gli aspetti di innovazione che intravede dirimenti e significativi?

Credo che un approccio innovativo potrebbe essere quello di impegnarsi a trasformare il digitale, il remote working, il virtuale ecc. in strumenti della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni da meri strumenti di efficienza e di gestione delle crisi (pandemia) a nuova opportunità. In futuro diventerà importante riuscire a creare team di risorse umane, motivati, coinvolti e convinti del proprio ruolo pur avendo la possibilità di incontrarsi fisicamente poco (o in alcuni casi quasi mai). Un altro passo importante sarà quello di «convincere» i manager ad applicare le tecniche della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni prima di tutto su se stessi e sul proprio lavoro. Questo sarebbe un ottimo modo per capire di più e meglio e contemporaneamente per dare un buon esempio. Senza il contributo della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni la gestione delle risorse umane rischia di ridursi alla sola gestione dell'efficienza, dei prodotti e dei processi invece che alla gestione dell'asset più importante di tutte le aziende, la risorsa umana.