

Gestione del cambiamento e risorse umane
Il punto di vista di: Luigi Galbiati, consulente BeS

Negli ultimi anni si sono riscontrati molti cambiamenti a livello mondiale: nella mentalità e nella cultura di manager e personale operativo, nelle tecnologie e nell'ottica stessa in cui si fa business.

In ambito bancario si assiste a profondi mutamenti delle strategie che, sempre più, si focalizzano sui bisogni di una clientela molto diversificata, ipotizzando servizi ad hoc per una serie di specifiche aspettative.

Tali mutamenti necessitano di modelli organizzativi più avanzati: cambiamento della focalizzazione dei ruoli, delle aree di responsabilità e dei criteri di valutazione delle performance.

Le *maggiori criticità* cui il management deve fare fronte, risultano:

- la mancanza di volontà dei manager di verificare le reali competenze, le esperienze e le aspettative dei dipendenti, in tal modo sarà difficile che ogni ruolo sia affidato alla persona più adatta;
- il frequente prepensionamento e la mancanza, quasi totale, di opportunità per il personale privo di competenze specifiche o non allineato alle necessità del cambiamento. Questo comporta la perdita di esperienze e potenziali di conoscenza che potrebbero ancora essere utilizzati. Inoltre viene scalfita la dignità dell'individuo, che si sente ormai inutile

Per quanto riguarda specificatamente il nostro Paese, uno studio della Stanford University sul settore bancario italiano ha fatto emergere alcuni dati interessanti:

- il maggior ostacolo al successo di un cambiamento risiede nella "cultura" del personale, a qualunque livello dell'organigramma si collochi;
- in ambito aziendale e delle istituzioni non si percepisce che il successo si ottiene tramite le persone e non contro le persone che lavorano nell'organizzazione;
- vi è tuttora una profonda avversione al rischio e alla sperimentazione;
- non si considera che l'attività che l'individuo svolge sul luogo di lavoro possa essere fonte di autorealizzazione;
- persiste uno stile di leadership autoritario e basato sull'allineamento forzato.

Basandosi su tali indicazioni la società di consulenza BeS, in collaborazione con la Stanford University, ha concepito un innovativo approccio metodologico basato sulla teoria dei bisogni di Maslow. Questo approccio si basa sul concetto che ogni situazione fa emergere dei bisogni e che tali bisogni condizionano il comportamento dell'individuo.

In pratica non viene più concepita un'unica modalità standardizzata per affrontare la reazione comportamentale degli individui verso il cambiamento. Il management, invece, deve utilizzare prassi più flessibili e diversificate tenendo in primaria considerazione i bisogni individuali. In tal modo sarà possibile individuare gli interventi necessari e conquistare la disponibilità al cambiamento dei dipendenti, fattori fondamentali per ottenere risultati di successo dai cambiamenti messi in atto.