

Giochiamo a fare i direttori di banca?

di Silvio Malanga, Vindice Deplano¹

Applausi.

Capitano spesso a fine corso: un riconoscimento verso il docente che ha saputo stimolare e interessare.

Ma questa volta è diverso: il gruppo di direttori di filiale di un'importante azienda bancaria applaude se stesso. Un applauso liberatorio, una scena da stadio. Tutto perché il capo area, Marco Magoo, se ne è uscito con "*Ciao, sono Marco. Ho ricevuto la mail con la tua analisi. Ottimo lavoro! Un'analisi precisa, accurata e che mi sembra rappresenti perfettamente lo scenario interno ed esterno in cui la tua filiale si muove.*"

È una reazione insolita e sorprendente. Anche perché, in fondo, Marco Magoo non esiste...

1. Una sfida e un'obiezione

Tutto è nato da una sfida e da un'obiezione inespresa.

La sfida: rispondere a un problema molto sentito nel mondo bancario (soprattutto in tempi di crisi): la pianificazione delle attività commerciali nelle filiali.

L'obiezione: "oddio, l'ennesimo corso su pianificazione, gestione del tempo e delle persone", un tema trattato abbondantemente da oltre vent'anni. Una reazione al *dejà vu*, all'accanimento formativo che rischiava di far perdere tempo prezioso a un popolazione chiave come i Direttori di Filiale ("D" ed "F" rigorosamente maiuscole).

Noi però ce lo aspettavamo. Per questo avevamo costruito il *Simulatore di Filiale*, con l'idea di usarlo in aula e non solo tramite una piattaforma di e-learning.

Perché affrontare la pianificazione (in particolare nel *retail* bancario) lì dove l'offerta è storicamente ben presente? Ovvero: perché nonostante tanta formazione permane l'esigenza di potenziare la pianificazione commerciale e delle attività?

Il tema è attuale ed è opportuno chiederci perché si continui a discuterne.

1.1. Pianificare e possibile?

Nel mondo bancario, la pianificazione è piuttosto diffusa. Ma basta frequentare le filiali per accorgersi che questa diffusione è contraddetta da diverse evidenze:

¹ Silvio Malanga. Consulente freelance, opera nell'ambito dell'organizzazione e delle risorse umane da oltre 10 anni, collaborando con aziende appartenenti a diversi settori, in particolare quello bancario. Si occupa di formazione e sistemi di sviluppo, predisporre e cura progetti di cambiamento organizzativo e di comunicazione interna, segue la ricerca di soluzioni innovative per il miglioramento organizzativo e lo sviluppo delle persone collaborando con diverse aziende nazionali e internazionali. Lavora e vive tra Italia e Spagna.

Vindice Deplano, Psicologo e consulente di e-learning.

l'organizzazione del lavoro, la scarsa conoscenza e diffusione di budget e obiettivi (individuali e di squadra), l'estrema propensione a lavorare per urgenze.

Si potrebbe pensare che la pianificazione in sé non sia attuabile nel contesto operativo di filiale: principi, modelli e tecniche, ben compresi in aula, si scontrerebbero col lavoro concreto, fatto di code, assenze, burocrazia, emergenze. Di fatto, è una convinzione forte e ben radicata che pianificare sia "bello e impossibile": inutile accanirsi con pressioni, incentivi e formazione.

Ci sono però prove contrarie, incarnate dai quei direttori di filiale che con una certa continuità preparano e utilizzano piani d'azione commerciali e di organizzazione interna, che distribuiscono il lavoro e le responsabilità e gestiscono le urgenze (ridimensionandole) difendendo i propri collaboratori. Che siano cavalieri impavidi o misconosciuti profeti, dimostrano comunque che pianificare è possibile.

Nonostante un contesto troppo spesso non favorevole ...

1.2. *Lo scenario: pianificazione e performance management*

A fronte di tanta insistenza sull'argomento "pianificazione" e di ritorni parziali, molte organizzazioni bancarie (*retail* e non) hanno scelto di spostarla più in alto rispetto al livello della direzione di filiale, affidandola alle funzioni di indirizzo (Area, Direzioni o Divisioni) per poi attuare un controllo preciso e puntuale, con il supporto di sistemi di CRM o *business intelligence*.

È innegabile che una pianificazione calata dall'alto porta risultati e rafforza la *governance* commerciale (soprattutto nelle grandi imprese), ma sul medio termine impoverisce le competenze della classe manageriale, abituata a operare in autonomia ristretta e può compromettere l'approccio imprenditoriale che dovrebbe caratterizzare il manager, in particolar modo nella dipendenza bancaria. Oltre all' "umana" percezione di un'ulteriore imposizione dall'alto ...

E cosa dire del *performance management*, di quel ciclo di gestione delle persone che prevede l'assegnazione di obiettivi, il monitoraggio, la valutazione dei risultati e poi la definizione di piani di sviluppo individuali?

Qui in molti casi le aziende hanno operato in modo leggermente diverso, definendo processi strutturati con scadenze precise per garantire la continuità dello sviluppo dei collaboratori. Così i direttori di banca sono chiamati in determinati momenti dell'anno ad assegnare obiettivi di lungo periodo di natura quantitativa e qualitativa, collegati a prestazioni e competenze.

Primo risultato: se la pianificazione è più "discrezionale", la gestione per obiettivi è obbligatoria, quindi può essere vissuta come un'ulteriore pesante incombenza.

Ma c'è un'altra seria (e forse necessaria) contraddizione nel rapporto tra pianificazione e gestione dalla performance. Pur essendoci una strettissima interconnessione tra le due attività (come si possono assegnare obiettivi se prima non c'è un quadro d'insieme con una pianificazione complessiva?), vi corrispondono due regie istituzionalmente diverse:

- alle direzioni commerciali (e/o delle funzioni divisionali se presenti) per la pianificazione;
- alle funzioni organizzazione e/o risorse umane per la gestione della performance.

Secondo risultato: il collegamento logicamente e strutturalmente così forte tra questi due aspetti viene percepito molto di rado.

2. Il Simulatore di filiale

Questo scenario indica che la formazione ha un duplice compito:

- dimostrare che la pianificazione è possibile;
- ricostruire un collegamento organico tra pianificazione e gestione della performance.

Un compito difficile, in cui finora la formazione (docenti, metodologie, strumenti e gestione della cultura organizzativa) non è stata troppo efficace.

Da qui l'intuizione: quello che è difficile (o inutile) limitarsi a *dire*, lo si può *sperimentare* concretamente.

Per esempio con il *Simulatore di filiale*.

2.1. Alcuni assunti di riferimento

Gli "assunti di base" nella realizzazione del *Simulatore di filiale* sono stati questi:

- 1) Oggi nelle banche (e non solo) l'esigenza di mantenere alta la focalizzazione sulla pianificazione è più che mai attuale: è un bisogno presente non solo nelle dipendenze, ma anche nelle funzioni di controllo intermedie delle strutture *retail*.
- 2) La pianificazione è attuabile nonostante urgenze, complessità del lavoro e cambiamenti di scenario e di priorità.
- 3) Pianificazione e *performance management*, come già detto, sono facce della stessa medaglia e rientrano nel medesimo processo di lavoro.
- 4) I metodi formativi vanno aggiornati, perché i corsi non possono permettersi il lusso di ripetersi, neanche in minima parte.
- 5) La pianificazione deve evolvere da processo formale (e teorico) a prassi operativa riconosciuta e riconoscibile, percepita come necessaria e utile.

Il *Simulatore* è quindi uno strumento formativo, da collocare in percorsi formativi *blended*, ma da utilizzare in prima istanza in aula.

A chi lo usa appare come un videogioco piuttosto intrigante.

2.2. Il gioco

Il giocatore impersona un neodirettore di banca appena insediatosi nella filiale, col compito di guidare la sua squadra a raggiungere gli obiettivi assegnati, pianificando le attività e gestendo al meglio tutte le situazioni che si verificano.

Il gioco inizia con una telefonata di benvenuto del Capo Area (il famoso Marco Magoo) a cui segue un primo compito: un'analisi di contesto con il metodo SWOT. Il nostro giocatore-direttore deve ricercare le informazioni all'interno dell'agenzia, facendo conoscenza con i collaboratori, ma anche sul territorio, visitando Municipio e Camera di Commercio. Nel suo ufficio trova numerosi documenti, tra cui una nota del predecessore e lo storico dei risultati.

Se supera la fase di analisi (qui si è verificato l'applauso liberatorio con cui abbiamo iniziato questo racconto), inizia l'avventura: gestire il budget annuale (molto realistico per contenuti e qualità), assegnando trimestralmente obiettivi individuali di prestazioni e acquisizione di competenze.

A complicare le cose, nel corso dell'anno si verificano alcuni "eventi". Quelle situazioni imprevedibili che rendono il gioco ancora più reale. Per esempio, una

complessa operazione di affidamento con un cliente difficile, un collaboratore “isterico” che occorre rimotivare e qualche altra difficoltà commerciale od organizzativa ...

Così l'anno trascorre tra i report sui dati economico-finanziari e le vicissitudini di clienti e colleghi fino all'ora della verità, accompagnata da una visita del Capo Area per un feedback "di persona".

Ma la fine dell'anno non conclude necessariamente l'esperienza: il giocatore può sempre "tornare indietro nel tempo" per tentare nuove strade, verificare l'effetto di scelte alternative, imparare dai propri errori.

Inoltre, nel corso delle prove è sempre possibile accedere a una serie di supporti multimediali che spiegano i contenuti teorici e vedere esempi di schede e strumenti di pianificazione che hanno un'importante funzione tutoriale.



Giocare una partita al *Simulatore di filiale* è tutt'altro che staccare dal lavoro. Il gioco favorisce l'osservazione da una prospettiva che le dinamiche quotidiane tengono nascosta e che invece, una volta raggiunta, facilita il superamento delle diffidenze verso temi vissuti male o subiti passivamente, come pianificazione, obiettivi, colloqui e valutazione professionale.

2.3. *Un anno vissuto pericolosamente*

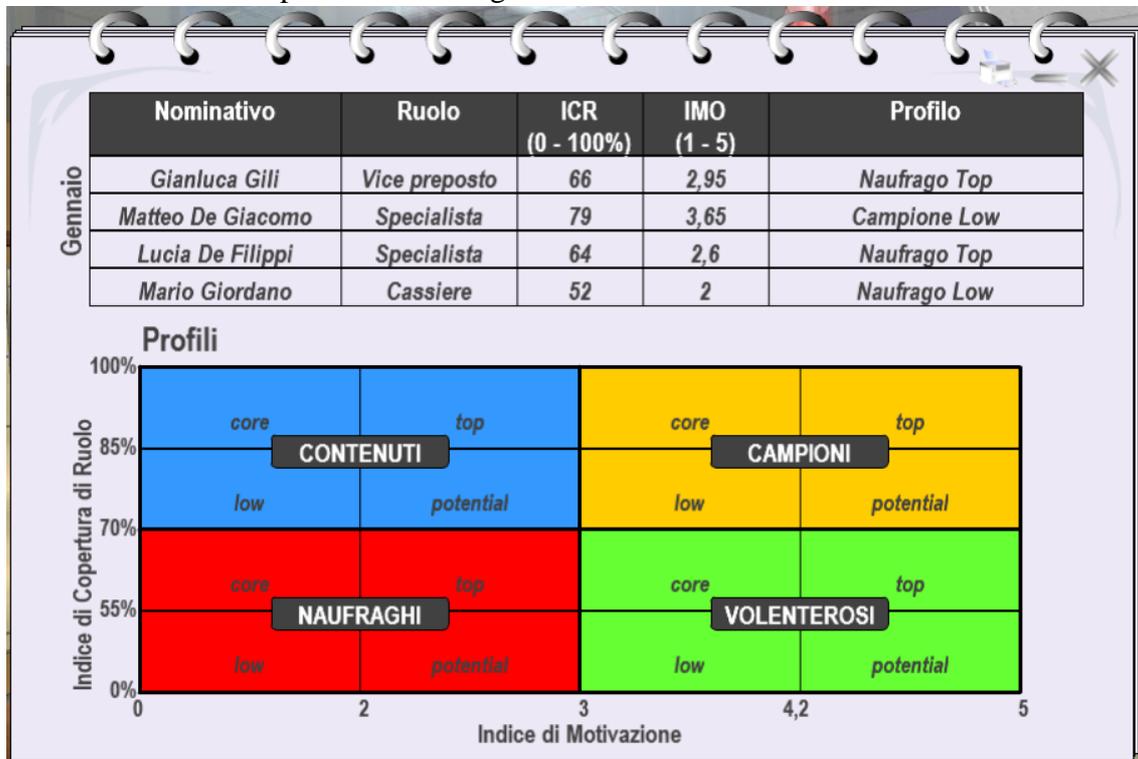
Il principio chiave del *Simulatore di filiale* è far sì che il giocatore-manager si sforzi di collegare gli obiettivi richiesti dall'azienda con le caratteristiche di competenza e motivazione proprie della squadra, attraverso una pianificazione strutturata e sostenibile. Per questo, le singole risorse sono collegate a un duplice profilo:

- le competenze di ruolo di cui si definisce lo stato attuale e quello ideale;
- la motivazione (composta da senso di appartenenza e soddisfazione personale).

I due parametri sono inseriti in una matrice da cui derivano quattro cluster principali di risorse, divisi poi in ulteriori sottocluster.

Un buon manager (il nostro giocatore!) deve definire il piano di massima e poi assegnare gli obiettivi individuali in base a:

- ciò che è necessario ai fini del business;
- ciò che le persone sono in grado di fare.



Si tratta, quindi, di assegnare "l'obiettivo giusto alla persona giusta", in cui il "giusto" consiste in una sfida forte, ma sostenibile: generano demotivazione sia gli obiettivi poco sfidanti a persone altamente competenti, sia obiettivi che appaiono irraggiungibili a persone demotivate e/o con competenze limitate.

In ogni trimestre il sistema, in base a calcoli piuttosto complessi, definisce se e in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi. E a sua volta il grado di raggiungimento degli obiettivi porta a un incremento delle competenze e a una variazione (che può essere anche negativa) del livello di motivazione. Opera cioè una trasformazione nelle risorse umane della filiale, modificando la loro posizione sulla matrice competenze/motivazione.

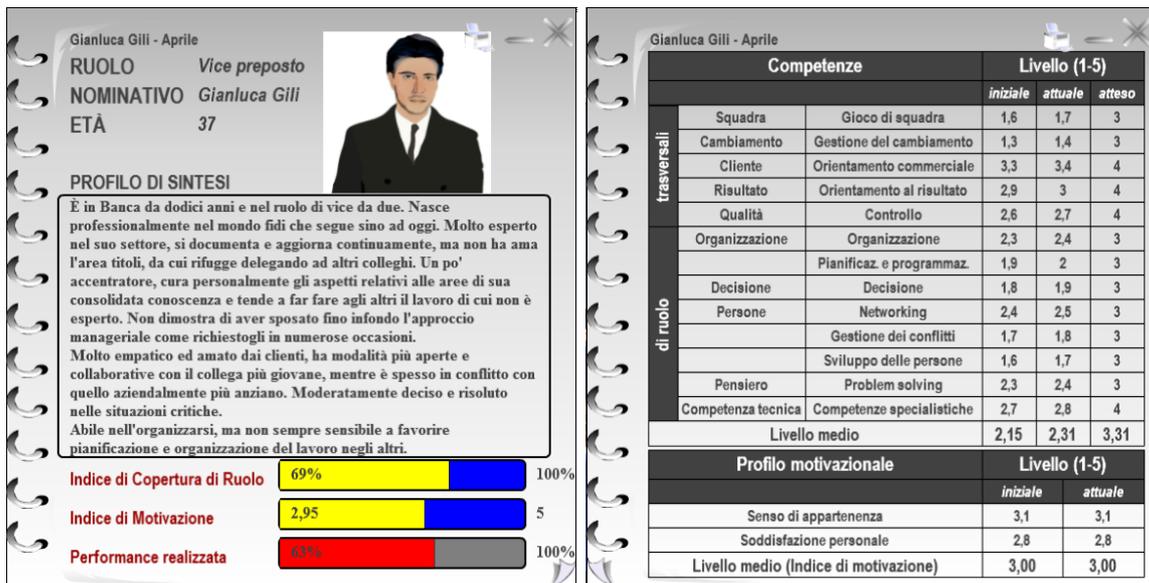
Con obiettivi adeguati si innesca un circolo virtuoso, in cui a persone sempre più competenti e motivate si possono assegnare obiettivi ambiziosi. Ma in caso contrario si può assistere a un vero crollo individuale della performance e della motivazione. Crollo che diventa ben presto collettivo e che viene sanzionato dal Capo Area, Marco Magoo, sempre pronto a intervenire sulle decisioni di gioco e sulle loro conseguenze.

2.4. Dietro il gioco

Dietro il gioco c'è un complesso lavoro di progettazione e di sviluppo, dove migliaia di variabili sono correlate, contemplando un altissimo numero di combinazioni. Il tutto al fine di ottenere scenari realistici, corrispondenti alle mosse del giocatore.

In fase progettuale, la prima operazione è stata disegnare uno scenario di gioco in cui hanno un ruolo centrale più elementi:

- 1) Un'articolata classificazione di obiettivi e di azioni da attuare per conseguirli. Obiettivi e azioni sono associati a punteggi che tengono conto del valore quantitativo, della natura dell'attività, delle competenze necessarie e del rischio collegato. Il livello di performance è calcolato valutando l'incrocio tra obiettivi/attività e competenza della persona (per esempio, se è molto motivata ma poco competente, risulterà predisposta a raggiungere obiettivi "facili" e non quelli che richiedono un *know how* specialistico). Questo aiuta il giocatore a leggere il quadro d'insieme, gestire le diversità delle risorse e pianificare la compensazione dei gap di competenza.
- 2) Un profilo di competenze dinamico. Infatti, come si è detto, la posizione di ogni singolo collaboratore nella matrice può modificarsi a seconda:
 - del successo individuale o di squadra;
 - del raggiungimento di specifici obiettivi di crescita.
 Così il giocatore può pianificare e gestire per obiettivi anche lo sviluppo delle competenze oltre agli aspetti economici, finanziari e commerciali. Il successo dipende da determinati criteri:
 - gli obiettivi devono essere coerenti con le caratteristiche individuali;
 - le persone motivate apprendono più velocemente;
 - il progresso su alcune competenze è più lento di altre;
 - non tutti i metodi sono uguali (per esempio, la formazione è efficace per le competenze tecniche e molto meno per accrescere la motivazione, che predilige azioni di coaching e colloqui individuali).



2.5. Aspetti tecnici

Sul piano più strettamente tecnico, il *Simulatore di filiale* è costruito con un'architettura, denominata "*learning brick*", che consente di sviluppare velocemente *business game* e altre simulazioni anche complesse come se si usassero i mattoncini *Lego*: in un ambiente virtuale composto da una o più "stanze", si "monta" un numero qualunque di elementi personalizzabili (personaggi parlanti, immagini animate, link a documenti in diversi formati, moduli tutoriali, *form* di input dei dati, video, ecc.). Il

comportamento di ciascuno di questi elementi è determinato da un sistema di variabili che, come in questo caso, possono superare abbondantemente il migliaio.

Non è questa la sede per approfondire tecnicamente l'architettura dei *learning brick* (per la quale rimandiamo alla infografia). È sufficiente dire che un prodotto formativo costruito in questo modo può essere anche molto complicato, senza mai diventare complesso tanto da risultare ingestibile da parte del progettista.

Un corollario di questa impostazione modulare è la possibilità di personalizzare il *Simulatore*. La sua versione "Amministratore" consente di modificare i valori di partenza di un certo numero di variabili (relative ai dati socioeconomici del territorio, alle risorse, ai profili di ruolo, ai livelli di soglia, al grado di difficoltà degli obiettivi, al budget, ecc.) per costruire scenari di gioco completamente diversi. E non solo giochi: se questi scenari finiscono per combaciare con la propria vera filiale bancaria, il sistema può diventare un modo per progettare nuovi modelli di gestione del business e delle risorse umane, verificandone preventivamente gli effetti.

Se da una parte si può personalizzare quasi tutto, farlo comporta uno sforzo importante di conoscenza del contesto e delle relazioni tra le variabili. Per questo, l'avvertenza implicita nella versione Amministratore è "maneggiare con cura".

Obiettivo	Budget di filiale						
	totale	genn	febb	mar	apr	mag	giu
Conti correnti movimentati	56	2	5	11	0	0	0
Raccolta diretta (s.m.l.)	15.700	9.098	10.056	9.673	0	0	0
Impieghi (s.m.l.)	28.801	16.313	18.012	17.332	0	0	0
Raccolta indiretta	2.240	1.543	1.485	1.514	0	0	0
Raccolta gestita (r.n.)	336	215	193	211	0	0	0
Polizze vita	67	3	6	15	0	0	0
Danni diversi (numero)	12	1	1	2	0	0	0
Prodotti protezione	3	0	0	0	0	0	0
Bpercard (saldo + revolving)	45	2	5	10	0	0	0
Pos (numero)	84	5	11	19	0	0	0
P.a.c.	18	1	2	3	0	0	0
Autoliquidante	12.100	7.086	7.824	7.529	0	0	0
Esteri neg. commerciale	2.548	1.468	1.621	1.559	0	0	0
di cui Crediti documentari	150	79	87	84	0	0	0
Leasing	336	0	31	61	0	0	0
Factoring	16.800	10.329	9.939	10.134	0	0	0
Fondi pensione	7	0	1	1	0	0	0
Mutui abitazioni priv. (num.)	3	0	0	1	0	0	0
Bperquinto	25	1	2	5	0	0	0
Punteggio budget							

41 / 100

3. La sperimentazione

Il *Simulatore* funziona perché è verosimile. Ma questo è l'effetto di un grande sforzo di ricerca e di una conoscenza approfondita del contesto e delle relazioni causa-effetto tra una scelta e il suo impatto sullo scenario d'azione. La ponderazione dei fattori di complessità degli obiettivi, la creazione di eventi specifici, i dati di marketing e quelli sul modello delle competenze hanno richiesto contributo diretto di esperti del settore che poi hanno validato le elaborazioni.

Un ruolo fondamentale l'ha avuto Banca della Campania (Gruppo BPER) che, avvalendosi del Conform, società di consulenza del Gruppo, ha supportato ideazione, sviluppo e test con due mosse fondamentali:

- 1) La creazione di un team interfunzionale (composto da uomini di diversa estrazione: commerciale, marketing, organizzazione e risorse umane) di supporto al progetto.
- 2) La sperimentazione del *Simulatore* all'interno di un importante master aziendale finalizzato a creare nuovi potenziali direttori di filiale (Master Minerva).

Il *Simulatore di filiale* è stato utilizzato per la prima volta non su una piattaforma, ma in aula: il docente ha prima ripreso alcuni principi teorici, già trattati in moduli didattici ad hoc, poi introdotto il gioco. La giornata ha visto l'alternarsi di sessioni di simulazione e momenti di riflessione guidata sui temi del *performance management* e della pianificazione. In seguito, il gioco è rimasto disponibile per diverso tempo nella web community del Master, permettendo ai partecipanti continuare a sperimentare e fornire suggerimenti per migliorarlo.

I risultati della fase di fruizione in aula sono stati molto incoraggianti:

- 1) Una volta superato l'impatto iniziale (un misto di diffidenza e curiosità), l'usabilità e il tipo di interfaccia del *Simulatore* hanno consentito anche all'utente meno avvezzo all'informatica (ce ne sono molti tra i potenziali destinatari) di dare il proprio contributo attivo, partecipando direttamente.
- 2) L'impatto emotivo è stato molto sentito dai partecipanti, portati a confrontarsi sistematicamente con se stessi e con gli altri gruppi.
- 3) Mettendo in pratica i concetti trattati (e aiutandosi con buone intuizioni) qualche gruppo è riuscito addirittura a superare il budget, con grandi complimenti del Capo Area virtuale (e del docente).
- 4) I feedback di tutti i giocatori, manager giovani ma comunque esperti, hanno sottolineato una riproduzione credibile ed estremamente verosimile delle dinamiche aziendali.
- 5) Complessivamente, il gradimento di questa esperienza (giocare, riflettere, divertirsi e poi attivare critica e autocritica su errori frequenti e sottovalutati) è andato oltre le aspettative. La discussione finale è stata definita dai giocatori come "illuminante".

Quest'ultimo aspetto merita un approfondimento, perché l'approccio dei partecipanti si è rivelato molto diverso rispetto a una modalità formativa classica. Di fronte a performance negative, in molti si sono chiesti "perché": si è parlato di diversa percezione della complessità degli obiettivi, di scarsa considerazione data alle competenze o di mancanza di attenzione alle propensioni e al potenziale delle persone. Così è stata creata una breccia nel muro di chiusura sui temi della pianificazione.

4. Ipotesi di sviluppo: formazione e non solo

I buoni risultati di questa sperimentazione in modalità *blended*, aprono diverse linee di sviluppo. Sono già in cantiere ulteriori sperimentazioni con popolazioni di altre banche, coinvolgendo profili manageriali diversi per età, esperienza e cultura.

Il passo successivo sarà applicare il *Simulatore* (o, meglio, i suoi algoritmi e modelli) a contesti, differenti dal mondo bancario, caratterizzati da scarsa

pianificazione, lavoro per urgenze e/o mal distribuito, insufficiente tensione all'obiettivo e una cultura manageriale che necessita di consolidarsi.

Il *Simulatore di filiale* (ma questo ragionamento può essere esteso a qualunque sistema di simulazione sufficientemente realistico) nasce in ambito formativo, ma ha notevoli potenzialità in altri campi. Eccone alcuni:

- 1) La diffusione di buone prassi aziendali (si pensi, per esempio, alla gestione di casi complicati o clienti "difficili"), anche come stimolo per la raccolta di idee e suggerimenti.
- 2) Il supporto al processo di indirizzo e controllo (soprattutto nell'area commerciale), garantendo che la distribuzione degli obiettivi avvenga anche all'ultimo livello della catena del comando.
- 3) La diffusione della cultura della pianificazione e della gestione della performance e dei relativi comportamenti.
- 4) La creazione di scenari predittivi. È un'ipotesi futuribile, ma particolarmente interessante. Non si tratta di sfidare sofisticati software o infiltrarsi in sistemi di business intelligence su cui si fonda una parte del lavoro degli esperti di marketing, ma, più semplicemente, di guidare un manager nell'assegnazione di obiettivi. Una guida su diversi piani:
 - formale (spesso gli obiettivi sono mal formulati, quindi mal comunicati e peggio compresi);
 - di metodo (capita che gli obiettivi siano molto simili anche in presenza di destinatari diversi per ruolo, competenze e contesto operativo);
 - di merito (fornire un *benchmark*, per capire quanto attendersi e qual è il giusto livello di pressione e di delega nelle diverse situazioni).

In sintesi: un simulatore può essere usato per modificare comportamenti chiave dell'operato professionale quotidiano. Se immaginiamo un continuum ai cui estremi mettiamo le azioni coercitive e quell'attivazione spontanea dovuta a sensibilità e cultura, l'uso di business game come il *Simulatore di filiale* si inserisce nella "terra di mezzo", quella terra dove trovano spazio soluzioni attrattive e coinvolgenti per promuovere, stimolare, ispirare e formare.

Uno spazio che in parte è da esplorare.

Infografia

Alcaide Hernández F., Sánchez Pajares E., (2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca. Especial Directivos, *Revista Recursos Humanos*.

Bruscaglioni M (2007). *Persona Empowerment*, Franco Angeli.

Bustillo C. (1994). La gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas, *Rivista Capital Humano*.

Deplano V. (2009). Learning bricks: oggetti riusabili per simulazioni efficaci, *Je-LKS*, n. 2.

Deplano V. (2010). La simulazione come gioco e come modello di apprendimento. In: Castello V., Pepe D., a cura di, *Apprendimento e nuove tecnologie. Modelli e strumenti*, Franco Angeli.

Kaplan R., Norton D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*.

Learning brick <http://www.vindice.it/pagine/bricks.htm>

Parisi D. (2001). *Simulazioni*, Il Mulino.