

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 16 - n. 2
Aprile 2019

Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine

**AGILE FINANCE
PER LA LEADERSHIP
DIGITALE DEL CFO**



**LA NECESSITÀ
DI INCREMENTARE
LA SICUREZZA
INFORMATICA DELLE AZIENDE**

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUTC/RM/25/2004

ISSN 2281-468X

© Jackie Nizam

a cura di Juri Meotto

Partner e Responsabile della Sede di Verona Praxi S.p.A.

Quando qualcosa cambia tutto cambia:

GI x VF x PP > R

Alzi la mano chi non è convinto, e non lo vede tutti i giorni, che il mondo è cambiato. Negli ultimi 50 anni il nostro stile di vita si è modificato in modo sostanziale, dai mezzi di trasporto a quelli di comunicazione, dagli strumenti di diagnosi medica a quelli di automazione industriale, per arrivare fino all'e-commerce, IoT, ecc.

Anche in ambito lavorativo molte cose si sono modificate: nell'ultimo periodo in particolar modo si parla della famosa, o famigerata – dipende dai punti di vista – *Digital Transformation*. Probabilmente non sappiamo ancora bene cosa voglia dire, o forse per ciascuno di noi e per le aziende per cui operiamo il significato assume connotazioni diverse. Per qualcuno è l'automatizzazione dei processi di produzione, per altri il cambio di ERP, per altri l'utilizzo dell'I-pad da parte della forza vendita, per altri ancora un modo di pensare e approcciare le situazioni... In ogni caso, c'è sempre un cambiamento dell'organizzazione, delle attività, dei processi, e tutti sappiamo per esperienza personale che queste modifiche sono sempre molto impattanti, e le resistenze sono difficili da superare.

Perché è così complesso cambiare? La ragione primaria è biologica: non siamo naturalmente, nel senso letterale del termine, portati al cambiamento. Il nostro cervello lavora "al risparmio" e il cambiamento richiede sempre molta energia. Qualche tempo fa stavo parlando con il CFO e con il Direttore HR di un'azienda italiana appena acquisita da un Gruppo tedesco, che stavano portando avanti una serie di iniziative: Lean in produzione, cambio sistema informativo, ecc. Ma tutto stava andando per il verso sbagliato.

Questo perché era stato svolto un processo di change management, o presunto tale, che prendeva in considerazione solo l'aspetto cognitivo del cambiamento. È certamente importante la parte razionale e, quindi, la spiegazione della nuova attività e della nuova procedura, ma allo stesso tempo si deve tener conto anche del lato emotivo che il cambiamento porta con sé. È quest'ultimo che permette di avere successo, e quindi performance adeguate fin da subito. Per chi guida il cambiamento è dunque necessario "dare un senso" e far capire il perché delle cose, e quali sono i vantaggi che un cambiamento porta, quale ne è l'utilità; ma è altrettanto importante dare spazio alla condivisione delle idee, permettere alle persone di "viverlo" dal punto di vista emotivo e di poter contribuire al suo disegno e alla sua realizzazione. Per chi ha responsabilità manageriali è un compito molto impegnativo da portare avanti, poiché ci sono risultati da ottenere in tempi ristretti e ci si deve scontrare con tutte le resistenze o "alibi" nostri o altrui.

Come si riesce, quindi, a fare in modo che le persone cambino i comportamenti, soprattutto quando non ne percepiscono la necessità? Facendole sperimentare. È fondamentale che ognuno di noi "veda" i risultati del nuovo e che ne percepisca i vantaggi. Parafrasando Einstein, si può affermare che se faccio le cose sempre allo stesso modo otterrò sempre gli stessi risultati.

Lavora sempre su due livelli nel cambiamento organizzativo: da un lato ricerca, analizza e abbatti tutti i tuoi alibi (*«Non c'è tempo»*, *«Non ci sono risorse»*, *«Non ci sono competenze»*, *«Fino ad ora è andato bene così»*, *«La Direzione non ci crede»*, *«Non riesco a parlare con lui»*, *«Loro non mi ascoltano»*, ecc.), e dall'altro coinvolgi gruppi di lavoro costituiti da persone che sono direttamente interessate dal cambiamento. In questo modo conduci il progetto sia sul piano cognitivo/razionale, legato ai processi, alle attività, alla comunicazione formale e informale, sia su quello più emotivo/relazionale, l'essenza dell'essere umano.

Ecco, quindi, che abbiamo inserito tutti gli elementi per fare in modo che "l'operazione cambiamento" (tratta da *Harvard Business Review*) sia corretta:

GI x VF x PP > R

GI: Grado di Insoddisfazione attuale
il motivo per cui si deve cambiare è chiaro

VF: Visione del Futuro
la visione strategica e l'obiettivo sono condivisi

PP: Primi Passi
le azioni svolte portano evidenza che il cambiamento è iniziato

R: Resistenza
gli alibi naturali che ognuno di noi esercita

Non aspettiamoci che tutti abbiano la nostra stessa percezione del cambiamento e di come si affronta. È questo il momento in cui le tecniche e gli strumenti che abbiamo descritto nei numeri precedenti devono trovare la loro massima applicazione: feedback e reverse feedback, assertività e comunicazione efficace; poiché è proprio nelle situazioni di cambiamento che devono emergere tutte le nostre energie e capacità.