

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 17 - n. 3
Luglio 2020

Trimestrale
Copia omaggio

ANDAF

magazine



UNA PANDEMIA CON EFFETTI ASIMMETRICI

LA RIPRESA POST CORONAVIRUS
APPROFONDIMENTI DEI COMITATI TECNICI ANDAF

a cura di Serena Candéo
 Psicologa, Partner e Consulente Senior Formazione e Sviluppo PRAXI S.p.A.

Era sotto gli occhi di tutti. Gettata in un angolo da ormai qualche giorno, la carta di caramella continuava a luccicare. Chiunque entrasse in mensa poteva notarla. Accountability significa porsi obiettivi ambiziosi e imprenditoriali, ma anche essere responsabili dei mezzi adottati nel perseguirli. Quindi, se raggiungiamo il risultato previsto aumentando il turnover del team, non innovando i metodi e non coinvolgendo gli *stakeholder*, saremo stati responsabili rispetto al risultato ma di certo non *accountable*.

La necessità di occuparsi di questa competenza nasce da una crescente complessità organizzativa: l'affidamento delle responsabilità è sempre meno prescrivibile, le priorità e i ruoli evolvono velocemente, i team sono sempre più virtuali e richiedono una gestione dei collaboratori basata sul controllo dei risultati e non delle persone. Diventa quindi fondamentale che i lavoratori sappiano orientarsi e perseguire risultati ambiziosi, in presenza o in *smart working*, sviluppando il senso critico per esprimere autonomia e creare valore per i clienti, l'azienda e gli *stakeholder*.

Una persona guarda incuriosita la carta di caramella e con disappunto esclama: «Non posso occuparmi anche di queste cose: sono 7 ore che analizzo il bilancio! Che se ne occupi chi è "preposto"».

Il potere che ci si riconosce è la variabile chiave dell'*accountability*, coloro che la esprimono si sentono infatti capaci di influenzare il contesto, di agire con efficacia e di coinvolgere gli altri verso gli obiettivi. La credenza che hanno di sé è di poter trovare soluzioni a problemi, anche in contesti incerti e complessi come il *lockdown* e il *new normal*, perché hanno fiducia in sé, negli altri e nel sistema, e sanno che nei problemi si nascondono opportunità di innovazione (imprenditorialità). L'*un-accountability* si distingue invece per la tendenza ad attribuire a circostanze esterne la responsabilità dei risultati, attivando alibi come: mancanza di tempo, attribuzione di colpe, procrastinazione, negazione dei problemi, lamentele... La credenza sottostante è che sia impossibile cambiare lo *status quo*. Non ci si riconosce il potere di far cambiare il destino, proprio e dell'organizzazione.

Come insegna "Il Principio di Oz: ottenere risultati attraverso l'*accountability*", ispirato alla favola del Mago di Oz e scritto da R. Connors, T. Smith e C. Hickman, esiste un metodo con quattro step per rafforzare l'*accountability*. Il primo step riguarda l'*Espansione della visione*, ossia il riconoscimento del problema e della situazione ideale attesa. Infatti, la

chiarezza degli stati "As is" e "To be" rende più facile l'individuazione delle azioni per colmare il gap. Trasformare l'insoddisfazione o la lamentela in uno scenario ottimale attiva sia la possibilità di immaginare una realtà diversa, sia un senso di possibilità che stimoli l'azione. Molti hanno sperimentato questa sensazione durante il *lockdown*, quando è stata definita una data generale di riapertura che ha stimolato una rinnovata progettualità da parte di persone e imprese.

Un'altra persona sbotta con indignazione: «In questa azienda non si cura minimamente la pulizia, è una vergogna». La collega gli risponde: «Come ti piacerebbe che fosse il nostro ambiente?». Lui: «Pulito! Ma l'azienda fa saving su tutto». Lei: «Cosa puoi fare tu per renderlo pulito?». Lui è indeciso se raccogliere la carta che lo guarda speranzosa o avvisare l'addetto delle pulizie. In ogni caso, la cartaccia l'ha reso più *accountable* di prima! Si rende conto che essa rappresenta tutte quelle volte che attribuisce la colpa ad altre funzioni perché ci sono ritardi nei processi e ai clienti perché non capiscono il prodotto; e scopre che ha il potere di pensare a una situazione migliore, di definirla e di realizzarla.

Il secondo step per essere *accountable* riguarda l'*Assunzione della responsabilità*, la scelta di prendersi cura di alcuni ambiti, anche al di là di quelli previsti dal ruolo, per colmare le zone grigie tra le fasi dei processi e tra le funzioni occupandosi dell'organizzazione nel suo insieme e sentendosi parte non solo della propria area ma dell'intera azienda, anche se fisicamente non ci si trova nel proprio ufficio. Il terzo step, *Risolvere*, riguarda la capacità di trovare soluzioni per colmare il gap tra la situazione attuale e quella desiderata, adottando il *problem solving* logico-creativo per esplorare soluzioni innovative. Infine lo step dell'*Agire* riguarda l'*execution* del piano di azione definito, il "far accadere le cose".

Alleniamo la nostra *accountability* con domande stimolo:

- Quale realtà ho bisogno di vedere e creare per raggiungere gli obiettivi ambiziosi che voglio perseguire? (Vedere);
- Quale impronta voglio lasciare nella mia organizzazione? (Assunzione della responsabilità);
- Come alimento il problema e quali soluzioni innovative propongo (Risolvere);
- Quali indicatori dimostreranno che la soluzione ha funzionato? (Agire).

Prova a pensare alle tue abitudini di *un-accountability* e scegli quella in cui ti riconosci maggiormente, individua la credenza che la alimenta e quella alternativa che puoi sperimentare:

Abitudine	Credenza	Nuova credenza di <i>accountability</i>
Procrastinare		
Victim loop		
Cercare il colpevole		
Negare/evitare il problema		
«Abbiamo sempre fatto così»		
«Non ho avuto tempo»		
...		

Un augurio speciale a tutti per un futuro *accountable* e sicuro.