Șase factori care ajută directorii financiari să crească probabilitatea unei transformări de succes pentru organizaţia lor

Autor: Guillaume Macczak, Partener, GBS & Finance Advisory Lead, EY România

În prezent, rolul directorului financiar din România este orientat mai mult spre protejarea și optimizarea valorii companiei (38%) decât spre creșterea valorii ei (24%)[1] – conform *EY CFO Survey*. Pentru viitor, liderii financiari trebuie să pună mai mult accent pe activitățile de creștere a valorii companiei (40%) și mai puțin spre protejarea valorii acesteia (22%).

Importanța rolului directorilor financiari în conducerea organizațiilor, în special prin transformările necesare în perioadele de incertitudine economică, este confirmată și de o altă cercetare derulată de EY în colaborare cu Saïd Business School[2] de la Universitatea din Oxford.

Pentru a realiza această schimbare și pentru a valorifica întregul potențial al transformării finanțelor, liderii financiari din România vor trebui să se asigure că au loc schimbări care ţin de cultura organizaţiei.

Cu toate acestea, mulți directori financiari au dificultăţi în implementarea unei transformări de succes și nu reușesc să înțeleagă rolul critic al implicării angajaţilor. Dacă schimbarea înregistrează performanțe insuficiente, aceasta ajunge să submineze eforturile ulterioare și duce la percepția că transformarea este de fapt un eufemism pentru reducerea

costurilor.

Pentru a dubla probabilitatea unei transformări de succes, directorii financiari trebuie să se concentreze pe șase factori cheie:

1. Inspirație: crearea unei viziuni care să se adreseze tuturor și să definească un „de ce” convingător

Crearea unei viziuni care să inspire oamenii și să definească un „de ce” convingător în procesul de transformare este foarte importantă. Angajații din departamentele financiare sunt afectați, atunci când viziunea conducerii este neclară, ceea ce duce la concluzii negative, rezistență și anxietate.

Doar 33% dintre directorii financiari din România consideră că un scop puternic îi poate inspira pe angajații din departamentul financiar și atrage talentele de top, atunci când se gândesc la cel mai important agent de impulsionare a culturii schimbării în departamentul financiar.

Directorii financiari trebuie să iasă din zona lor de confort și să se angajeze în discuții bidirecționale cu echipele, pentru a se conecta cu acestea din punct de vedere emoțional și pentru a spune povești personale cu care ceilalți se pot identifica.

Pentru a încuraja angajații să își asume pozițiile, directorii financiari trebuie să dezvolte o poveste care să țină cont de parcursul fiecărei persoane. De-a lungul procesului de transformare, aceștia trebuie să facă referire la viziune și să o evalueze în mod regulat.

2. Ghidare: dezvoltarea unui stil de conducere empatic și autentic, pentru a construi alinierea și adeziunea la viziunea financiară

Pentru o transformare de succes este nevoie ca liderii să dea dovadă de determinare, curaj și să se raporteze la așteptările

și prioritățile angajaților. Claritatea scopului este un aspect crucial în acest proces, însă directorii financiari trebuie să dea dovadă de empatie și să evidențieze ce legături directe există între viziunea de transformare și rezultatele pozitive pe care aceasta le aduce pentru organizație și angajați.

Directorii financiari care și-au petrecut întreaga carieră ca să devină experți în domenii tehnice, trebuie acum să știe cum să explice modul în care transformarea generează ceva diferit pentru angajați. Ei trebuie să își re-evalueze abilitățile de conducere cu atât mai mult cu cât cercetările arată că angajații din departamentele financiare se simt frecvent neînțeleși. Directorii financiari trebuie să dea dovadă de leadership incluziv, să își dezvolte capacitatea de a convinge și de a uni diverse părți interesate și de a contracara zgomotul de fond care generează scepticism.

3. Grijă: construirea unui mediu de lucru care să ofere suportul necesar pentru echipele care simt că locurile lor de muncă sunt amenințate

Potrivit unui sondaj realizat în 2022, directorii financiari din România au evaluat o serie de opțiuni pentru a reduce efectele crizei și pentru a-și pregăti firmele pentru redresare, iar cele mai multe (41%) presupuneau optimizări și tăieri de costuri. Având în vedere acest lucru, este logic ca angajații să se teamă pentru siguranța locului lor de muncă și să dea dovadă de rezistență la schimbare.

Toți membrii echipei – nu doar liderii – trebuie să se implice în procesul de transformare și să își asume un rol pentru ca aceasta să aibă succes. Cu toate acestea, rezultatele sondajului la nivel global arată că doar 31% dintre angajații din departamentele financiare consideră că superiorii lor îi ascultă, ceea ce atrage după sine o lipsă de adeziune.

Directorii financiari trebuie să creeze o cultură de

transformare participativă, care să includă siguranță și sprijin psihologic prin ascultare activă, empatie demonstrată și rezolvarea constructivă a problemelor. Onestitatea în comunicarea impactului schimbării este esențială, în special în cadrul liniei de de mijloc a managementului, pentru a crea încredere și sprijin pentru transformare.

Acțiunile cheie pe care directorii financiari trebuie să le aibă în vedere pentru construirea încrederii includ sesiuni de proiectare colaborativă, evaluarea coeziunii echipei prin intermediul instrumentelor digitale și a unor influenceri interni, deschiderea faţă de idei noi, stabilirea unor așteptări realiste și răspunsul corespunzător la feedback-ul personalului.

4. Responsabilitate: delegarea drepturilor de decizie și concentrarea, în mod deliberat, pe construirea unei culturi a experimentării într-un mediu sigur

Procesele transformaționale nu sunt întotdeauna liniare și pot fi deviate de factori externi. Liderii trebuie să comunice schimbările în mod deschis și să stabilească așteptări clare pentru ca transformările să aibă succes. Departamentele financiare urmează de obicei un flux de lucru prestabilit, ceea ce poate inhiba inovarea.

Pentru a promova inovarea și transformarea adaptivă, directorii financiari trebuie să folosească o independență disciplinată și să promoveze o cultură a experimentării în siguranță. Stabilirea unor roluri și responsabilități definite, promovarea unei culturi a experimentării sigure, definirea „eșecului rapid” și renunțarea la căutarea perfecțiunii sunt pași importanți pentru directorii financiari.

5. Dezvoltare: dezvăluirea rapidă a modului în care tehnologia va contribui la realizarea viziunii financiare

Pentru ca o tranziție să fie eficientă, resursele umane

adecvate trebuie combinate cu tehnologia. Puțini lideri financiari percep tehnologia ca pe o barieră în calea succesului, dar mulți o văd ca pe un stimulent esenţial pentru transformare. Atunci când se proiectează schimbările tehnologice, adesea utilizatorul final nu este luat în considerare, ceea ce poate duce apoi la nevoi excesiv de complexe.

Pentru a evita acest lucru, directorii financiari ar trebui să abordeze situația din exterior spre interior și să implice utilizatorii din timp pentru a obține opiniile acestora. Succesul implementării tehnologiei poate fi sporit prin utilizarea unei abordări bazate pe produs pentru proiectarea tehnologiei. Printre acțiunile cheie, directorii financiari ar trebui să acorde prioritate progresului în detrimentul perfecțiunii, să identifice talentele și capacitățile vitale și să ofere echipelor posibilitatea de a experimenta tehnologia în timpul proiectării și dezvoltării.

6. Colaborare: definirea unor noi modalități de colaborare și co-crearea unor noi modalități de lucru

Deși aproape jumătate (48%) dintre liderii financiari la nivel global consideră că procesele au fost concepute pentru a asigura o bună colaborare în întreaga companie în timpul transformării, doar 31% dintre membrii echipelor din departamentele financiare au fost de acord cu acest lucru. Aceasta indică o provocare mai amplă, și anume că angajații din departamentele financiare nu simt că liderii caută sau că apreciază contribuția lor în timpul transformării.

Pentru a spori succesul transformării, directorii financiari trebuie să spargă silozurile și să încurajeze o cultură a colaborării și a ingeniozității. De asemenea, aceștia ar trebui să co-creeze noi modalități de lucru, să încurajeze echipele să își imagineze un viitor în care rolurile lor se vor schimba în bine și să identifice persoanele influente din organizație pentru a solicita feedback constant. În plus, ar

trebui să conceapă procese în jurul datelor, care să permită un timp mai scurt alocat generării datelor și mai mult timp creativității pentru a folosi datele în scopul obținerii unor rezultate mai bune.

În condițiile în care 52% dintre liderii din domeniul financiar din România au declarat că vor extinde munca la distanță în departamentul financiar, menținerea angajamentului forței de muncă și, în același timp, creșterea colaborării reprezintă un echilibru dificil de atins.

7. Succesul transformării vine din înţelegerea importanţei pe care o au oamenii din echipă

Oamenii sunt la fel de importanţi ca tehnologia și datele integrate în conducerea schimbărilor strategice.

Directorii financiari trebuie să dea încredere angajaților și să îi implice în obiectivele de transformare.

Directorii financiari din România susțin acest lucru, 65% dintre ei fiind în general de acord cu faptul că există o valoare semnificativă pentru organizația lor care nu este măsurată sau comunicată cu ajutorul indicatorilor financiari tradiționali de performanță, cum ar fi activele necorporale, inovația, valoarea brandului și capitalul uman.

[1] *EY CFO Survey Romania 2022*

[2] *https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-transformations-with-humans-at-the-center-can-double-your-success*