

TRANSFORMAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE SCHIMBĂ REZULTATELE UNEI COMPANII

STUDIU DE CAZ:
PROGRAMUL TREND CONSULT
DE CONSTRUCȚIE CULTURALĂ DE LA
EUROMASTER BUSINESS SERVICES

Decembrie 2022





Programul de cultură organizațională „Culture & Leadership”, derulat de TREND în 2021 la Euromaster Business Services, a dus la creșterea încrederii clienților în organizație și o majorare remarcabilă a volumului de business.

STAREA INIȚIALĂ

Euromaster Business Services (EBS) este centrul de servicii partajate al Euromaster Group, o rețea europeană deținută de Michelin Group care oferă servicii pentru anvelope și de întreținere rapidă a vehiculelor ușoare.

Deschis în 2015, EBS oferă servicii de contabilitate, controlling, business intelligence, supply chain, data management, servicii de control intern și suport IT&SAP pentru toate entitățile Euromaster. De asemenea, EBS conduce direcția de digitalizare și procesele de business pentru serviciile de back-office din Euromaster Group.

După un prim an pandemic în care echipa de board EBS a avut de gestionat multiple provocări, managementul a conștientizat valoarea culturii organizaționale în implementarea cu succes a strategiei și a hotărât creionarea viziunii și misiunii EBS, printr-un proces structurat derulat alături de TREND în prima jumătate a lui 2021.

„Mi-am dorit ca în echipa de leadership să înțelegem și să internalizăm impactul componentei comportamentale pentru succesul organizației noastre. Comportamentele fac diferența dintre un rezultat bun și unul mai puțin bun”, spune Florin Grama, Director EBS.



CARE AU FOST ELEMENTELE PROIECTULUI?

Scopul proiectului „Culture & Leadership” din EBS a fost de a susține membrii boardului organizației să clarifice intenția acestora și să facă pași concreți pentru obținerea rezultatelor dorite.

Proiectul a avut la bază metodologia TREND de construcție culturală STELL*R și a fost implementat de Adrian Florea, Senior Consultant TREND.

Complementar, intervenția la EBS a implicat și middle managementul (echipa extinsă de leadership), pentru a contribui la propagarea noțiunilor de cultură organizațională și la creșterea competențelor de leadership și management în următorul eșalon al organizației.



PROGRAMUL DE LA EBS A CONSTAT ÎN:

- 1 masterclass de cultură organizațională și 5 workshopuri cu top managementul companiei – echipa de board (6 persoane)
- 3 ședințe de coaching de grup (STELL*R Conversations)
- 9 traininguri și activități de învățare experiențială pentru middle managementul companiei (15 persoane): 7 module din cadrul programului TREND The Management Journey (TMJ), experiența „Council of the Marble Star” (Eagle’s Flight) și Simularea de supraviețuire în deșert II (Human Synergistics); la cele două din urmă a participat și top managementul
- aplicarea de chestionare Human Synergistics Life Style Inventory (LSI 1 și LSI 2) pentru membrii boardului, urmate de câte 5 ședințe de coaching individual pentru fiecare dintre ei.

CUM TRANSFORMI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ?

Intervenția culturală STELL*R a TREND se bazează pe înțelegerea culturii organizaționale ca suma obiceiurilor membrilor respectivei organizații.

Prin prisma acestei definiții, rezultatele unei organizații pot fi influențate prin modificarea obiceiurilor oamenilor de la toate nivelurile ei (*Change habits, drive results*). Cu alte cuvinte, rezultatele unei companii nu pot fi influențate în mod real doar prin definirea unor valori aspiraționale, prin intervenții asupra structurii ierarhice, proceselor și procedurilor sau prin analiza trăsăturilor *genotipice* ale culturii organizației (cele care pot fi identificate în orice cultură, precum modul în care circulă informațiile, felul în care se desfășoară întâlnirile sau cum se salută oamenii din companie). Rezultatele reale vin din comportamentele firești, repetate, normale ale oamenilor.

De aceea, intervenția STELL*R pornește de la definirea rezultatelor ideale ale organizației (viziunea, misiunea, strategia și valorile aspiraționale) și a obiceiurilor necesare pentru atingerea lor (cultura ideală).



PRIMUL PAS – GÂNDIRE ÎNALTĂ: VIZIUNE, MISIUNE, STRATEGIE

VIZIUNEA

Clarificarea intenției organizației pornește de la un exercițiu de gândire înaltă: definirea viziunii și misiunii organizației.

Viziunea este descrierea unei realități care nu există încă, dar ar putea exista în viitor. Aceasta poate fi descrisă cu elemente care se referă la propria organizație – viziune internă (exemplu: „Suntem nr. 1 în...”) sau la realitatea exterioară – viziune externă („O lume fără cancer”).

În cadrul unui prim workshop STELL*R, membrii echipei de management EBS au propus elemente de viziune internă precum „perfecțiune”, „centru de excelență”, „claritate” sau „încredere”.

După mai multe runde de propuneri, echipa a ajuns la o formulare agreată de toți, care a fost mai apoi șlefuită în alte întâlniri de board până la forma definitivă: „*Euromaster Business Services este centrul de excelență în inovația serviciilor de suport pentru afaceri, prin oamenii foarte implicați și motivați*”.

MISIUNEA

Misiunea unei organizații este motivul pentru care aceasta există – ce își asumă organizația pentru ca viziunea să devină realitate. În cadrul workshopului de la EBS, același algoritm a fost urmat și pentru definirea misiunii. Printre elementele de misiune propuse au fost „creșterea și păstrarea unor angajați implicați”, „implementarea unor procese standard”, „reducerea costurilor administrative” sau „susținerea succesului grupului”.

La finalul procesului, misiunea asupra căreia au agreat membrii boardului a fost: „Proiectarea și oferirea de soluții pentru afaceri eficiente și de cea mai înaltă calitate, pentru centrele de service și clienții Euromaster”.

STRATEGIA

Următorul pas după viziune și misiune este definirea strategiei – calea prin care organizația își poate îndeplini misiunea. Aceasta e compusă din direcții strategice (zone principale de acțiune, esențiale pentru îndeplinirea misiunii) și obiective strategice (obiective-cheie pentru fiecare direcție strategică). Dacă o direcție strategică poate fi „Atragerea celor mai buni specialiști”, un obiectivul strategic subsumat acestei direcții ar putea fi „Atragerea și păstrarea a zece specialiști pe an, în următorii trei ani”.

Stabilirea direcțiilor și obiectivelor strategice este esențială atât pentru a putea trasa un plan concret de acțiuni, cât și pentru a stabili cât de oportun este orice nou proiect sau oportunitate de business și pentru a identifica elementele de structură care trebuie ajustate pentru atingerea rezultatelor dorite.

În etapa de gândire strategică a workshopului, membrii boardului EBS au propus mai multe elemente de strategie, printre care oferirea de servicii noi, optimizate și inovatoare, transformarea EBS într-o companie bazată de date (data driven company), simplificarea și standardizarea proceselor și creșterea unor echipe implicate. La final, board-ul și-a asumat trei direcții strategice, aliniată și cu strategia grupului.

Întregul proiect STELL*R – și mai ales etapa lui de gândire înaltă – a scos din zona de confort membrii echipei de board EBS. Claudia Blojiu, Head of Finance, Accounting and Controlling, spune că discuțiile au împins-o într-o zonă creativă de care nu se credea în stare – aceea de a crea o viziune.

Mihaela Surugiu, HR Director, a contribuit pentru prima dată cu o echipă locală în cei 10 ani de când e în Euromaster la viziunea, misiunea și direcțiile strategice ale centrului de servicii partajate. Înainte exista strategia venită de la grupul Euromaster, pe bază de input de la țări, dar acum aceasta a fost creionată la nivel de entitate locală, validată cu grupul și cu partenerii de business. „Este prima dată când facem separat pentru EBS așa ceva.”

„Fiecare cuvânt din viziune, misiune, direcții strategice a fost pus sub lupă și chiar am evaluat: este ceea ce vrem într-adevăr? Putem să facem lucrul ăsta? Este suficient de ambițios creionată viziunea?”, spune Gabriela Degeratu, Head of Support Functions EBS.

„Pe măsură ce s-au așezat lucrurile ne-am dat seama că se poate, suntem capabili să facem aceste lucruri.”



OBICEIURI TOXICE ȘI OBICEIURI DEZIRABILE

Rezultatele ideale ale unei organizații, așa cum au fost ele definite în pasul de gândire înaltă, pot fi atinse prin schimbarea obiceiurilor oamenilor – iar schimbarea trebuie să înceapă de la nivelul cel mai de sus al organizației.

Astfel, al doilea pas din STELL*R presupune identificarea unor obiceiuri pozitive (dezirabile), care susțin atingerea acestor rezultate ideale, și a unor obiceiuri toxice, care împiedică obținerea rezultatelor dorite și ar trebui evitate. Acesta este nivelul fenotipic al culturii organizaționale – obiceiurile specifice doar unei organizații, în contextul său actual. Abordarea fenotipică este specifică intervenției culturale TREND, singurul jucător din piața de consultanță din România care se preocupă atât de aspectele genotipice ale culturii organizaționale (analizate, în cazul EBS, prin instrumentele Human Synergistics) cât și de cele fenotipice.

Comportamentele dezirabile și toxice au fost definite de membrii boardului EBS în mod colaborativ, în cadrul unui workshop dedicat. Discuția despre comportamente nu s-a oprit însă la întocmirea unor liste. Următoarea întrebare care le-a fost adresată membrilor boardului a fost: „Voi le manifestați?”. „Fiecare membru din board își pune întrebări despre propriul comportament – manifestă comportamentele dezirabile din cultura ideală? Dar pe cele toxice?”, explică Adrian Florea, Senior Consultant TREND și creatorul modelului STELL*R. Unul dintre principiile construcției culturale eficace este: *Cultura se propagă în cascadă, de sus în jos*. Cu alte cuvinte, ca să se schimbe cu adevărat cultura organizațională, să dispară comportamentele toxice, să fie tot mai prezente cele dezirabile, primii care trebuie să facă schimbări la ei înșiși sunt membrii boardului.

„Sunt lucruri la care cu toții avem de lucrat și știm. Am făcut dovada că suntem abili și deschiși să le punem pe masă în cadrul grupului”, spune Gabriela Degeratu.

„Pentru prima dată am putut să contribuim toți în diagnosticarea comportamentelor toxice și să definim comportamentele dezirabile. E Biblia noastră acum – când vedem o situație din categoria așa nu spunem repede: ăsta e toxic! Nu ne e jenă să le adresăm când le vedem. Așteptarea acum este să schimbăm la noi în board, apoi echipa de team lideri, apoi comportamentele să se reflecte în echipe, în posturile de execuție”, spune Mihaela Surugiu.



Toți membrii boardului sunt de acord că procesul de schimbare a comportamentelor este însă de durată. „E foarte mult de lucru ca aceste obiceiuri să fie adoptate de toată lumea”, spune Florin Grama. „Ne este încă extrem de greu. Dar așa se formează un obicei nou, un automatism, întinzându-te sau încercând să faci mai mult din lucrurile alea astfel încât să devină o obișnuință. Știm bine teoria, o înțelegem, când este de acționat, de pus în practică, e încă foarte greu. Știm doar că nu ne vine natural să facem lucrurile alea. Asta e parte din proces.”

„Schimbarea se digeră greu”, spune și Mihaela Surugiu. „E o chestie de mindset și asta ține de cultură și se educă; de asta faci un curs și rezultatele de comportamente se văd mai târziu, trebuie să ai mai multe iterații, să le implementezi, să le arăți peste tot.”

Dar feedbackul primit de la colegii din nivelul următor de management este că această claritate a comportamentelor dezirabile și toxice ajută mult. „Feedbackul de la colegi e acum că e foarte clar la ce ne uităm, ce comportamente promovăm – scrie negru pe alb ce ar trebui să evităm, e foarte ușor să evaluezi oamenii uitându-te la comportamente, să te autoevaluezi”, confirmă Claudia Blojiu.

COACHING INDIVIDUAL

Comportamentele toxice au fost și unul dintre subiectele ședințelor de coaching individual prin care au trecut membrii boardului alături de Sorana Brătucu, Senior Consultant TREND.

Procesul a pornit pentru fiecare dintre manageri de la rezultatele chestionarelor LSI de la Human Synergistics (Life Styles Inventory/Stiluri și valori individuale). LSI 1 este o autoevaluare a stilurilor de gândire și a conceptului de sine, iar LSI 2 măsoară percepția celor din jur asupra acestora. Având rezultatele LSI, majoritatea membrilor boardului și-au propus să lucreze pentru a dezvolta stilurile constructive și, secundar, pentru a le scădea pe cele defensive.

Misiunea pe care a primit-o consultantul a fost să susțină membrii boardului „să fie mulțumiți cu ei înșiși, să crească autentic și să le fie bine”. Sorana Brătucu a lucrat cu fiecare pe obiective specifice precum gestionarea stresului, delegarea sarcinilor sau creșterea nivelului de răbdare. În opinia ei, procesul a funcționat pentru că membrii boardului EBS au venit foarte deschiși și onești în sesiunile de coaching. „Programul le-a deschis mintea să facă lucrurile cu grijă unii față de alții și de ei înșiși, mai deștept și mai eficient. Resursele erau în ei, nu erau conștienți că le au; noi le-am deschis mintea, i-am făcut conștienți că se poate altfel.”



ALINIAREA VALORILOR

Valorile Euromaster sunt **Expertiză, Onestitate și Grijă pentru clienți** – atât în relație cu clienții cât și în mediul de lucru al fiecărui angajat.

Orice organizație este însă compusă din oameni care au fiecare propriile valori după care se ghidează. De aceea, unul dintre workshopurile STELL*R are ca obiectiv alinierea valorilor: „*Ce mă interesează e ca măcar echipa de management să trăiască un echilibru între valorile reale și cele aspiraționale*”, explică Adrian Florea.

În scopul de a ajunge la o listă de valori reale comune între membrii boardului, consultatul i-a îndemnat pe fiecare să facă o listă cu motivele pentru care sunt mândri de ceea ce fac la EBS – „*nu poți fii mândru de ceva ce-ți încalcă valorile reale*”, spune Florea. Undeva în povestea despre ce te face mândru este o expresie a valorilor tale reale. Printr-o metodologie proprie, consultantul cerne răspunsurile participanților și le grupează pentru a obține o listă comună de elemente ce reflectă valorile.

„*Odată identificate valorile reale, ele pot fi diferite de cele aspiraționale, dar nu e o problemă cât timp găsești un common ground.*” De exemplu, atunci când îi zâmbești unui client, acest comportament poate reflecta valoarea ta „grijă”. Același comportament poate fi și expresia valorii aspiraționale „customer centricity”. Important e comportamentul în sine – zâmbetul.

Existența acestui *common ground* asigură că nu există o tensiune culturală – o diferență între valorile reale ale unui individ și valorile organizației din care face parte. Aceste comportamente-cheie din teritoriul comun sunt expresia valorilor reale ale oamenilor, dar sunt și comportamente dezirabile ce exprimă valorile aspiraționale ale companiei – și ele merită manifestate din plin.

STRUCTURA SUSȚINE CULTURA, NU INVERS

Un principiu fundamental al construcției culturale eficace este că structura susține cultura, nu invers.

Odată ce membrii boardului EBS au stabilit care este cultura ideală a organizației (comportamentele dezirabile și cele toxice, care sunt valorile aspiraționale) care îi poate duce la atingerea rezultatelor dorite, consultatul TREND Adrian Florea i-a ghidat în următorul pas: identificarea elementelor de structură care împiedică cultura ideală să se manifeste, care împing oamenii către comportamentele toxice în locul celor dezirabile.

Un workshop cu boardul EBS a fost dedicat proceselor din organizație, iar un altul, elementelor de layout organizațional.

COACHING DE GRUP

Intervenția TREND la Euromaster Business Services a cuprins trei STELL*R Conversations – sesiuni de coaching de grup fără o temă fixă, care au avut scopul de a adresa dificultățile întâlnite pe parcurs și de a crește coeziunea echipei.

Una dintre întâlnirile care a avut un impact puternic asupra tuturor membrilor echipei de board a fost cea la care discuția a pornit de la cât de mult recunoșteau ce făceau bine ceilalți, cât de mult le vedeau calități, nu doar defectele. Consultantul Adrian Florea i-a pus atunci sub reflector pe fiecare dintre membrii echipei – iar ceilalți trebuiau să spună doar ce apreciază la acesta, să-i dea feedback pozitiv.

*„A fost un exercițiu care a unit echipa cum n-a mai unit-o niciodată”, spune Mihaela Surugiu, HR Director EBS. A fost un moment decisiv în procesul STELL*R, explică ea, care a văzut atunci în sală încredere, emoție, recunoștință. „Am văzut cât de mult ne bazăm unii pe alții. Probabil nici nu puteam să ne spunem acele lucruri dacă nu aveam o relație sudată și niște ani de lucru împreună.”*

Discuția a avut rolul de a-i face să conștientizeze capitalul extraordinar pe care-l au, de a vedea că nu le lipsește cu adevărat nimic pentru a-și atinge obiectivele stabilite, atâta timp cât au atitudinea potrivită.

Un alt moment din STELL*R Conversations a fost discuția despre potențialele riscuri pentru îndeplinirea misiunii. De aici a reieșit nevoia ca EBS să investească în relația cu clienții din celelalte țări și să devină un partener pentru aceștia, nu doar un furnizor de servicii.

„Simțeam că poziționarea față de partenerii noștri din țări trebuie schimbată”, explică Gabriela Degeratu, Head of Support Functions EBS.

Discuția moderată de consultantul TREND i-a adus la conștientizarea faptului că sunt toți „în aceeași barcă”. „În fond, scopurile și obiectivele EBS sunt integrate în obiectivele grupului, iar obiectivele stakeholder-ilor din fiecare țară converg către îndeplinirea tot a obiectivelor grupului. Deci cu toții suntem în aceeași barcă și trebuie să găsim modalități eficiente de a lucra împreună.”



EXTINDEREA CĂTRE MIDDLE MANAGEMENT

Implicarea middle managementului în proiectul de transformare culturală a fost o prioritate pentru echipa de board EBS. Pe lângă modulele de training și învățare experiențială din cadrul programului The Management Journey (TMJ) pe care le-au parcurs ceilalți membri ai echipei de management cu scopul creșterii competențelor de leadership și management, echipa de board a transmis către ei, printr-un workshop dedicat, livrabilele care au rezultat din discuțiile STELL*R: misiunea, viziunea, direcțiile strategice, comportamentele dezirabile și toxice, procesele cu probleme, următorii pași de făcut. Ulterior, managerii au creat multiple workshopuri la nivelul tuturor departamentelor și echipelor, pentru a duce mai departe informația în interiorul întregii organizații. Elementele au fost comunicate și prin articole în newsletter, informări, discuții, prezentări realizate de directorul EBS în fața tuturor angajaților.

LA FINALUL PROIECTULUI

*„STELL*R provoacă o conexiune foarte puternică între demersul companiei și revelația că tu ești compania – mai ales când ești în board – ceea ce poate să fie greu de dus”, explică Adrian Florea, creatorul modelului STELL*R. „E foarte greu, spre exemplu, să ai claritate asupra obiceiurilor toxice pe care tu ca lider le-ai generat sau cultivat.”*

În opinia consultantului, la Euromaster Business Services STELL*R a avut efecte importante din trei motive. În primul rând, membrii boardului au fost dispuși să intre în joc, să se uite la ei înșiși, ca indivizi, ceea ce a contribuit la efectul final al proiectului. Apoi, workshopurile au creat un mediu sigur în care membrii echipei au putut să se deschidă. Fiecare a avut cel puțin un moment personal de vulnerabilitate, iar directorul organizației, Florin Grama, a setat tonul pentru că „s-a lăsat văzut”. Nu în ultimul rând, dorința celor din board de a extinde efectul STELL*R către celelalte niveluri ierarhice a fost un ingredient al succesului.

„Avem o viziune foarte clară, o misiune, avem claritatea intenției mandatului organizației”, spunea Florin Grama la final de proiect. „Vrem să devenim centru de excelență și avem sprijin de la grup CEO, de la directorii generali din țări, dezvoltăm încrederea partenerilor noștri.”

Un alt efect imediat al proiectului a fost sudarea echipei de management, în cadrul căreia a crescut încrederea, transparența, deschiderea și feedback-ul e oferit mult mai ușor, spune Gabriela Degeratu.



REZULTATE

La 6 luni de la încheierea proiectului STELL*R la Euromaster Business Services, efectele la nivel de cultură, dar și de business erau evidente, spune boardul companiei.

„Am reușit să creștem credibilitatea cum că putem deveni acel centru de excelență pentru servicii de business la nivel de grup – care imediat a condus la o disponibilitate crescută a partenerilor să transfere business spre noi”, spune Florin Grama.

*„Pe baza conștientizărilor din STELL*R, ne-am creat un plan de acțiune. Pe termen scurt (2022-2024) avem precizie maximă legat de secvența acțiunilor (servicii, knowledge, procese, training, proiecte, inițiative etc.), dar planul merge până în 2024-25.”*

La nivel de cultură organizațională, procesul de schimbare e încă în derulare, dar o serie de modificări de procese susțin concluziile STELL*R.

- 2021 a fost primul an în care evaluarea performanței la toate nivelurile în EBS a adus în discuție și componenta comportamentală, care va fi inclusă și în evaluarea anului 2022.
- Căutarea unei potriviri culturale și valorice (astfel încât să nu existe tensiune culturală) a devenit o parte din procesul de recrutare.
- Subiecte legate de cultura organizațională sunt discutate constant în boardul EBS și lunar în comun cu echipa extinsă de management. Boardul a avut și sesiuni în care fiecare a venit cu exemple de comportamente dezirabile pe care ar vrea să le dezvolte și comportamente toxice pe care ar vrea să le diminueze. *„E top of mind, eu mă asigur că nu ratăm nicio oportunitate să vorbim despre cultură”,* spune directorul EBS.
- Pentru creșterea engagementului și a transparenței, din ianuarie 2022 a fost introdus un nou pilon în programul de recunoaștere a rezultatelor și reușitelor angajaților EBS – „Cultural Ambassador”, care aduce în prim-plan angajații care promovează și manifestă în mod consecvent comportamente dezirabile.

Cele mai palpabile rezultatele ale proiectului STELL*R în Euromaster Business Services sunt însă cele care se traduc în cifre.

Volumul de business a crescut cu circa 15% în perioada care a urmat proiectului. Este cea mai mare creștere înregistrată în ultimii 5 ani. 2022 a adus pentru EBS și o **creștere cu 10% a bugetului și a numărului de angajați** față de 2021.

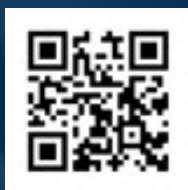
Directorul Florin Grama pune creșterea încrederii țărilor în capacitățile EBS în legătură directă cu clarificarea intenției organizației, realizată prin proiectul STELL*R.

În urma unui proiect STELL*R, organizațiile sunt puse pe șine, explică Adrian Florea de la TREND.

„Echipa de management înțelege ce are de făcut, se aliniază, crește entuziasmul (claritatea și alinierea aduc engagement), discursul se uniformizează în companie, deciziile se ușurează. Bussinessul începe să performeze.

*În lipsa acestui gen de claritate, echipa se consumă în operațional. Cel mai bun surrogat la gândire strategică e gândirea operațională – te ține ocupat, dar poate genera tensiune sau frustrarea că rezultatele nu sunt pe măsura efortului. STELL*R scoate oamenii din oceanul operațional și îi duce într-o gândire strategică – ca să poți reaseza apoi operaționalul conform deciziilor strategice. Asta e magia.”*





www.trendconsult.eu
Strada Menuetului nr. 8
București 013713, România

office@trendconsult.eu