

# STUDIU DE CAZ

## Transformarea unei Echipe Executive la Expur S.A.

The Executive Team Rewire™ | 2024–2025

*O călătorie de la efort intens și performanță scăzută la leadership strategic și rezultate excepționale*

### Rezumat Executiv

În perioada septembrie 2024 – septembrie 2025, echipa de conducere executivă (ExCo) a Expur S.A., o companie de referință în sectorul său de activitate, a parcurs un program intensiv de coaching de echipă cu o durată de 11 luni. Angajamentul a fost inițiat pentru a aborda o provocare critică: în pofida efortului semnificativ depus de membrii săi, echipa se confrunta cu o performanță scăzută în îndeplinirea sarcinilor, cu procese ineficiente și cu o lipsă de aliniere strategică.

Valorificând cadrul metodologic 6 Team Conditions, intervenția de coaching a utilizat Team Diagnostic Survey (TDS) – un instrument bazat pe date – pentru a ghida echipa printr-o transformare profundă. Pe parcursul celor 11 sesiuni de coaching și al monitorizării periodice a progresului, ExCo a evoluat dintr-un grup reactiv de manageri individuali într-o echipă de leadership coezivă, proactivă și extrem de eficientă.

Rezultatele au fost dramatice și măsurabile. Scorul de Performanță în Sarcini, evaluat de echipă, a crescut de la 3,17 la 4,17 din 5. Indicatori-cheie de proces, precum Strategia, au urcat spectaculos de la 3,06 la 4,67, iar aplicarea Cunoștințelor și Competențelor a atins scorul perfect de 5,0, față de punctul de plecare de 3,5. Acest succes nu a transformat doar dinamica și eficiența echipei, ci a îndeplinit și cele mai înalte ținte de performanță prevăzute în contractul de coaching, validând astfel rentabilitatea semnificativă a investiției.

### Profilul Clientului

Expur S.A. este un actor major în industria agribusiness. Obiectul acestui angajament l-a constituit echipa sa de conducere executivă (ExCo), formată din șase membri, condusă de CEO-ul Nikolay Belchev. Echipa era compusă din directorii responsabili pentru Finanțe, Resurse Umane, Operațiuni Industriale, Vânzări și Supply Chain.

### Provocarea: Imaginea de la "Început"

Sondajul inițial Team Diagnostic Survey (TDS) din august 2024 a conturat imaginea clară a unei echipe care depunea eforturi susținute, dar se lupta să avanseze eficient.

## Principalele Puncte Critice

- **1. Decalajul dintre Efort și Performanță:** Cel mai ridicat scor inițial al echipei era la Efort (4,72/5), în timp ce cel mai scăzut era la Performanță în Sarcini (3,17/5). Această discrepanță frustrantă reprezenta o sursă primară de nemulțumire și un semnal clar de ineficiență. Membrii echipei munceau cu diligență, însă rezultatele lor colective nu se ridicau la standardele proprii.
- **2. Procese Strategice Slabe:** Cu un scor de doar 3,06/5 pentru Strategie, echipei îi lipsea un proces robust de elaborare și executare a planurilor eficiente pe termen lung. Ședințele erau adesea consumate de detalii operaționale, în detrimentul direcției strategice.
- **3. Ședințe Ineficiente:** Analiza a relevat că 42% din timpul alocat ședințelor era dedicat simplei împărtășiri de informații, în timp ce activitățile esențiale misiunii – luarea deciziilor comune (14%) și realizarea muncii colective (12%) – erau neglijate. Ședințele erau lipsite de un scop clar, de structură și de protocoale de luare a deciziilor.
- **4. Absența unui Scop Comun:** Deși membrii individuali aveau idei despre scopul echipei, nu exista un obiectiv clar, convingător și universal agreeat, care să le unească eforturile. Acest lucru conducea la o lipsă de interdependență și la tendința de a opera în silozuri funcționale.
- **5. O Mentalitate Reactivă:** Modul de operare al echipei era preponderent managerial și reactiv – problemele erau abordate pe măsură ce apăreau. Există o oportunitate clară de a face tranziția către o mentalitate proactivă, orientată spre leadership, concentrată pe crearea și modelarea viitorului.

## Intervenția: O Călătorie de Coaching Structurată

Programul de 11 luni a fost conceput pentru a aborda sistematic condițiile care împiedicau eficiența echipei. Metodologia s-a bazat pe cadrul 6 Team Conditions, care postulează că structurile corecte reprezintă principalii factori determinanți ai comportamentului unei echipe și, în ultimă instanță, ai rezultatelor sale.

### Principalele Intervenții

- **1. Diagnostic Bazat pe Date și Reflecție:** Fiecare dintre cele 11 sesiuni a debutat cu o analiză a celui mai recent raport TDS Pulse Check. Aceasta a furnizat date obiective și cantitative care au fundamentat conversațiile, permițând echipei să monitorizeze progresul, să-și construiască auto-conștiința și să-și concentreze eforturile.
- **2. Observarea și Re-ingineria Ședințelor:** În calitate de coach, am observat ședințele live ale ExCo (înregistrate pentru o analiză detaliată). Am oferit feedback direct, bazat pe dovezi, folosind modelul Situație-Comportament-Impact. Aceasta a expus tipare contraproductive, cum ar fi întreruperile reciproce, lipsa de pregătire și tendința CEO-ului de a domina rezolvarea problemelor.
- **3. Definirea unui Scop Convingător și a Valorilor Comune:** O sesiune crucială în afara biroului a fost facilitată la Casa Vlăsia. Aici, echipa a definit colaborativ scopul

său fundamental și a transpus viziunea corporativă în cinci valori esențiale de echipă: Sustenabilitate, Sănătate, Inovație, Excelență Operațională și Siguranță.

- **4. Implementarea Unor Noi Structuri și Norme:** Pentru a trece de la insight la acțiune, echipa a co-creat și implementat noi structuri:
  - **Roluri în Ședințe:** Au fost introduse roluri rotative – inclusiv Facilitator, Responsabil de Timp, Responsabil de Norme și Challenger – pentru a distribui responsabilitatea și a asigura disciplina.
  - **Algoritm de Luare a Deciziilor:** A fost creat un șablon formal pentru a evalua deciziile potențiale în raport cu cele cinci valori fundamentale, asigurând alinierea și obiectivitatea.
  - **Formate de Ședință:** Echipa a diferențiat tipurile de ședințe (decizii strategice, conclaveuri operaționale, schimb de informații) și a structurat agendele în consecință.
- **5. Coaching-ul Liderului și al Echipei:** Procesul a implicat coaching-ul CEO-ului pentru a trece de la un stil directiv la unul mai facilitat, creând spațiu pentru ca ceilalți membri ai echipei să se manifeste. Echipa a fost antrenată să îmbrățișeze conflictul constructiv, să ofere feedback reciproc și să se responsabilizeze reciproc pentru noile comportamente.

## Rezultatele: Imaginea de la "Final"

Transformarea constatată la verificarea finală din septembrie 2025 a fost remarcabilă. Echipa a reușit să-și recadreză profund procesele interne și cultura organizațională, generând îmbunătățiri excepționale în toate dimensiunile evaluate.

### Îmbunătățiri Cantitative

Evoluția scorurilor echipei demonstrează o traiectorie pozitivă clară și susținută.

Indicator	Scor Inițial (Aug 2024)	Scor Final (Sep 2025)	Variație
Performanță în Sarcini	3,17	4,17	+1,00
Strategie	3,06	4,67	+1,61
Cunoștințe și Competențe	3,50	5,00	+1,50
Scop Convingător	4,11	5,00	+0,89
Structură Solidă	3,75	4,94	+1,19
Context de Suport	3,98	4,96	+0,98

**Scorul mediu global de eficiență – un indicator compozit al Calității Procesului de Grup, Satisfacției Membrilor și Performanței în Sarcini – a crescut de la 3,83 la 4,67. Acest delta de +0,84 (+22.9%) a depășit cel mai înalt prag de performanță prevăzut în contractul de coaching, deblocând onorariul integral bazat pe performanță și oferind o validare financiară clară a succesului programului.**

## Îmbunătățiri Calitative

- **De la Schimb de Informații la Fabrică de Decizii:** Ședințele au devenit orientate spre scop, structurate și axate pe acțiune, funcționând ca motor al progresului strategic al organizației.
- **De la Manageri Reactivi la Lideri Proactivi:** Echipa și-a deplasat atenția de la rezolvarea incendiilor zilnice la anticiparea provocărilor și oportunităților viitoare, ghidată de scopul și valorile comune.
- **Coeziune și Siguranță Psihologică Sporite:** Cu norme clare și responsabilitate distribuită, comunicarea a devenit mai deschisă și mai eficientă. Încrederea și colaborarea au înlocuit gândirea în silozuri.
- **Ownership Comun:** Echipa a dezvoltat un puternic sentiment de proprietate colectivă asupra proceselor, deciziilor și rezultatelor sale.

## Concluzie și Lecții Cheie

**Parcursul echipei executive a Expur S.A. demonstrează că îmbunătățirile semnificative și durabile ale eficienței echipei sunt realizabile printr-o abordare structurată și bazată pe date. Angajamentul evidențiază câteva lecții critice pentru echipele de leadership care doresc să-și eleveze performanța:**

- **Condițiile Determină Comportamentul:** Schimbarea durabilă nu vine din simpla intensificare a efortului, ci din proiectarea intenționată a condițiilor structurale (un scop clar, o structură solidă, un context de suport) care permit succesul.
- **Datele sunt Catalizatorul Schimbării:** Datele obiective furnizate de instrumente precum TDS elimină atitudinea defensivă și permit echipei să aibă conversații oneste și productive despre punctele forte și slăbiciunile sale.
- **Structura Eliberează, Nu Constrânge:** Instrumente simple precum roluri definite în ședință și șabloane de luare a deciziilor pot schimba fundamental dinamica echipei, pot stimula responsabilizarea și pot îmbunătăți rezultatele.
- **Leadership-ul este un Sport de Echipă:** Cele mai eficiente echipe executive funcționează ca o unitate de leadership interdependentă, împărțind responsabilitatea pentru stabilirea direcției și avansarea organizației.

Concentrându-se deliberat pe îmbunătățirea condițiilor fundamentale, ExCo Expur s-a transformat dintr-un grup de indivizi muncitori într-o echipă de leadership excepțională și strategică.

## Despre George Bragadireanu | Executive Transition Coach

George Bragadireanu este specializat în coaching-ul liderilor de succes și al echipelor prin cele mai critice tranziții din cariera lor.

Procesul său dovedit îi ajută pe executivi să facă un pas înapoi față de cerințele operaționale zilnice și să adopte o perspectivă mai strategică. Cu peste un deceniu de experiență, George a ghidat numeroși lideri și echipe pentru a obține o creștere transformatoare, un scop reînnoit și rezultate măsurabile.

**The Executive Team Rewire™** este un program structurat conceput pentru a oferi claritatea și sprijinul necesar pentru a reuși într-un rol nou și solicitant.

*Programați un apel exploratoriu pentru a discuta provocarea dumneavoastră unică de leadership.*

[coachingexecutiv.ro](http://coachingexecutiv.ro)