

O ECHIPĂ UNITĂ PRIN COACHING ȘI AUDITUL VALORILOR

STUDIU DE CAZ

GEORGE BRAGADIREANU

MASTER CERTIFIED COACH ICF

Prolog	3
Introducere	4
Dezvoltarea echipei de top în practică	6
Prima fază: Îmbunătățirea autenticității	10
A doua fază: Colaborarea în cadrul echipei	14
A treia fază: Acțiune	18
Concluzie	23

PROLOG

În acest material vom descrie un program real de schimbare culturală și de antrenament de echipă desfășurat în perioada 2019–2020 la nivelul fabricii Adient Trim Pitești, parte a grupului internațional Adient, prezent cu 202 fabrici în 32 de țări la nivel mondial (fostul grup internațional Johnson Controls Automotive Experience).

Fiecare secvență a intervenției noastre este însoțită de explicații teoretice pe care le-am intercalat încercând să prezentăm astfel și perspectiva consultantului-coach.

© George Bragadireanu,
Master Certified Coach ICF
www.bragadireanu.com

1.

INTRODUCERE

Care este rolul echipelor de top management? Deși consiliul director este acela care răspunde în mod colectiv de promovarea succesului companiei prin conducerea și direcționarea afacerilor companiei, echipele de management sunt mai strâns implicate în activitatea de zi cu zi și executarea strategiilor operaționale.

Acești manageri sunt critici pentru succesul sau eșecul obiectivelor strategice mai largi ale unei firme. Fără implicarea și alinierea lor, o corporație poate deveni paralizată. Echipetele de la vârf sunt esențiale pentru dezvoltarea și executarea strategiilor de divizie și departament.

Cu toate acestea, asistăm adesea la comportamente care sunt în mod remarcabil în afara ritmului schimbării din industria firmei, în afara cerințelor părților interesate și complet surde la nevoile companiei și ale angajaților. Aceste echipe de top sunt adesea mai aproape de a fi comitete, nu echipe de execuție. Aceste comitete sunt, de obicei,

un grup de persoane care au succes individual, mai degrabă decât o echipă de management care abordează deschis și în mod colaborativ provocările zilnice ale luării deciziilor. Acest factor împiedică semnificativ dezvoltarea și execuția strategiei eficiente și poate duce la impas și paralizie.

Sunt trei condiții prealabile pentru obținerea performanțelor înalte la nivelurile de conducere ale diviziilor corporative și ale firmelor:

- 1. Autenticitate** – ceea ce se spune și face este ceea ce este în minte (aliniera gândirii, a vorbirii și a acțiunii).
- 2. Colaborare** – depășirea diferitelor agende personale și forjarea solidarității în echipă.
- 3. Acțiune** – un accent pe dialogul strategic care conduce la acțiuni și rezultate.

2.

DEZVOLTAREA ECHIPEI DE TOP ÎN PRACTICĂ

În ultimii ani, am facilitat alinierea echipelor de top pe o perioadă de 6 - 12 luni, un proces care a necesitat de fiecare dată atât angajare individuală, cât și a echipei ca întreg. Fiecare membru al echipei trebuie să fie orientat spre creșterea propriei performanțe și, de asemenea, spre dezvoltarea abilităților care duc la creșterea echilibrului și a capacităților echipei.

Le-am combinat pe cele două pentru rezultate optime. De asemenea, echipa a trebuit să se angajeze ca grup că este dispusă să se sprijine reciproc în această călătorie și că va investi în crearea de sinergie.

O schimbare sistemică poate avea loc numai atunci când există o schimbare paralelă în toate zonele unui sistem. O greșeală obișnuită în antrenamentul echipei este că se concentrează doar

pe una sau două domenii. Modelul integral pe care Ken Wilber¹ îl folosește în „A brief history of everything”², modificat de Richard Barrett³, ajută la descrierea schimbării care are loc într-un proces de aliniere (vezi imaginea de mai jos).

Cele patru cadrane din modelul integral, conțin esența din aceste domenii diferite: valori și comportamente individuale (cadranele superioare), respectiv valori și comportamente de grup (cadranele inferioare).

Folosind acest model pentru a reflecta procesele de aliniere a echipei, putem descrie intervențiile după cum urmează:

Faza întâi vizează crearea unei alinieri personale mai puternice, pentru a alinia motivațiile individuale interne cu comportamentele individuale exterioare (AUTENTICITATE).

¹ <https://www.dailyevolver.com/theory/>

² <https://www.amazon.com/Brief-History-Everything-Ken-Wilber/dp/1570627401>

³ https://www.amazon.com/Values-Driven-Organization-Well-Being-Sustainable-Performance-ebook/dp/B0723CSKBG/ref=sr_1_2?dchild=1&keywords=Richard+barrett&qid=1608214443&s=books&sr=1-2

Faza a doua se concentrează pe alinierea valorilor și alinierea misiunii între membrii individuali și echipă (COLABORARE).

În faza a treia lucrăm la alinierea structurală între valorile echipei și procesele de management (ACȚIUNE).

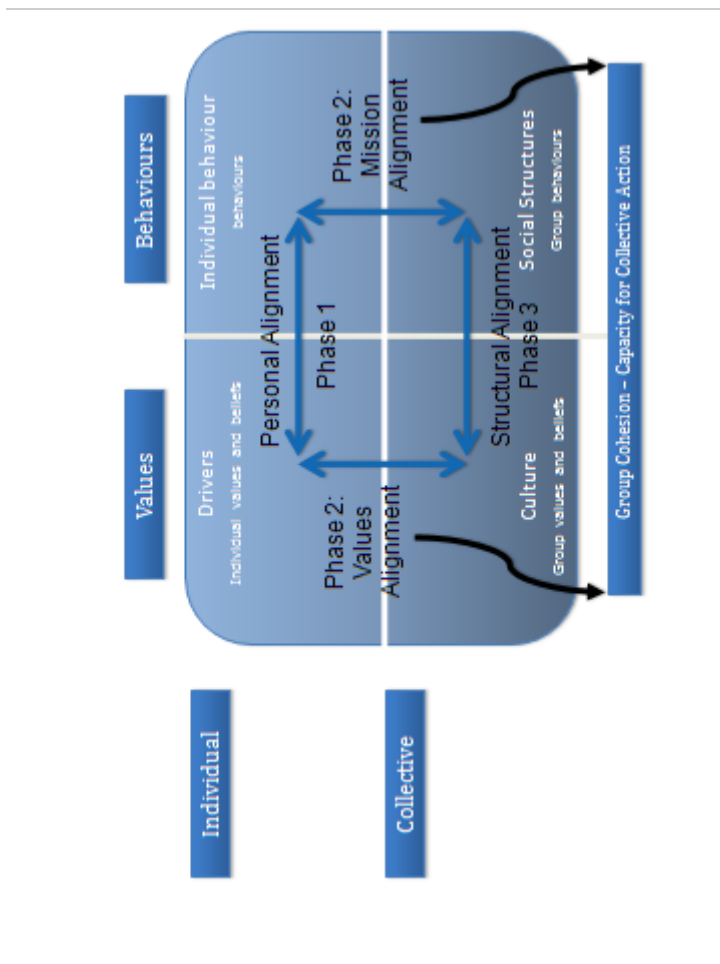


Fig 1. Modelul de lucru de bază pentru o creștere a performanțelor unei echipe de management.

3.

PRIMA FAZĂ: ÎMBUNĂTĂȚIREA AUTENTICITĂȚII

Prima fază în această călătorie este una individuală, care presupune parcurgerea „căii interioare a conducerii” așa cum a scris Joseph Jaworski⁴. Lucrăm cu un diagnostic de valori de conducere pentru a explora motivațiile individuale de performanță și barierele.

După cum a declarat Bill O’Brien⁵ de la Hanover Insurance (SUA) despre lideri, „succesul unei intervenții depinde de starea interioară a intervenientului”.

Acum, întrebarea care se pune este, ce definește starea interioară a unui individ?

⁴ <https://www.enlightennext.org/magazine/bios/joseph-jaworski.html>

⁵ <https://thesystemsthinker.com/transforming-the-character-of-a-corporation/>

Știm că unul dintre principalele obstacole în performanța unei persoane este interferența pe care cineva o creează pentru sine. „Să te dai la o parte din propria-ți cale” este un proces pe care cei mai mulți coachi buni știu să se concentreze.

Valorile unei persoane sunt cheile pentru deblocarea acestei auto-depășiri de sine. Conducerea eficientă poate avea loc numai dacă liderul acționează în conformitate cu valorile sale.

În cazul conducerii Adient, am inițiat acest proces în cursul anului 2019, printr-un program încheiat de coaching individual cu fiecare dintre cei nouă membri ai echipei de conducere.

Programele individuale de coaching au avut la bază audituri individuale ale valorilor de leadership.

Apoi, fiecare lider a avut ocazia timp de 8 luni să-și definească mai bine nevoile, stilul de leadership și să reflecteze asupra contribuției pe care o aduce în cadrul echipei și companiei.

Pentru a îmbunătăți autenticitatea, ne concentrăm pe crearea unei atitudini de tipul “walk the talk” în echipa de top management.

Pentru a face acest lucru, începem cu un sondaj al valorilor de leadership individuale, combinat cu

programe de coaching executiv individual pentru a crea un dialog asupra modului în care valorile și credințele sunt exprimate în comportamentul de zi cu zi.

În cadrul acestor audituri invităm clienții, colegii și angajații să dea feedback 360 despre valorile și capacitățile unui lider.

Reflectarea asupra valorilor cheie pe care le comunică și le exprimă în comportamentul de zi cu zi concentrează atenția aceluși lider la modul în care este sau nu un model de urmat. Prin reflecția în cadrul sesiunilor de coaching asupra valorilor exprimate, motivațiile personale devin explicite, la fel ca și posibilele obstacole care împiedică dezvoltarea leadershipului.

Orice ne-aliniere între preferințele și valorile declarate (așa cum s-a relevat prin interviu și diagnosticul de autoevaluare) poate fi discutat între lider și coach. Aceste conversații cresc „conștientizarea valorilor personale”.

Acest lucru afectează individul pe diverse niveluri:

- crearea unei clarități mentale, emoționale și, adesea, existențiale,
- ceea ce duce la o aliniere mai puternică a comportamentelor individului.

Pentru a o spune în cuvintele lui Otto Scharmer⁶:
"schimbarea profundă azi nu numai că necesită o schimbare a minții, ci necesită o schimbare a voinței și o schimbare a inimii. Numim această schimbare mai profundă drept „presencing.” O combinație a cuvintelor „presence” și „sensing”, *presencing* semnifică o stare accentuată de atenție care permite persoanelor și grupurilor să opereze dintr-un spațiu viitor de posibilități pe care ei le simt drept gata să apară (emergente). A fi capabil să facilitezi ca lider această schimbare este esența conducerii de azi înainte."

⁶ <https://www.ottoscharmer.com>

4.

A DOUA FAZĂ: COLABORAREA ÎN CADRUL ECHIPEI

Aici accentul se pune pe dialogul în echipă și pe feedbackul calitativ al membrilor echipei.

În această etapă, încurajăm fiecare persoană să își aducă planurile de dezvoltare a leadershipului (redactate la sfârșitul primei faze) într-un workshop în care are loc un dialog între membrii echipei de top.

Discuția deschisă și aplicată asupra acestor planuri individuale în mod deschis și solicitarea celorlalți pentru feedback și sprijin, este o provocare. Acest proces necesită respect reciproc, onestitate și disponibilitate de a crește ca membru în echipă.

La sfârșitul primului an și începutul celui de-al doilea, 2020, programul a continuat printr-un audit al valorilor echipei de conducere, cu evidențierea

diferențelor între echipa de top management (9 membri) și echipa de senior management (11).

Auditul cultural al echipei a indicat un grad de entropie culturală (dez-aliniere) de 19% (mediu).

Auditul a fost urmat de un workshop în cadrul căruia raportul de audit al valorilor echipei de management a fost explicat, discutat și folosit mai departe pentru a fundamenta următoarele etape.

Această etapă este crucială pentru crearea unei noi calități a prezenței în fiecare dintre lideri. Această formă avansată de dialog permite fiecărui membru al echipei să își descopere și să-și dezvolte propriile calități de conducere unice și să conștientizeze potențialele dezavantaje ale stilului lor în cadrul organizației.

Această fază poate aduce, de asemenea, animozități individuale la suprafață, necesitând o implicare strânsă a facilitatorului extern (coach de echipă). Grupul trebuie acum să recunoască și să se concentreze asupra faptului că lucrează pentru atingerea obiectivului comun de a-și crește performanța în echipă și de a-și asuma responsabilitatea față de acționarii, angajații și clienții lor.

O etapă de împărtășire este crucială pentru crearea unei noi calități de prezență în fiecare lider. Aceasta permite membrilor echipei să descopere, să dezvăluie și să dezvolte propriile preferințe și calități unice de conducere în cadrul organizației și să recunoască domeniile pentru îmbunătățirea de sine.

Obiectivul nu este acela de a cere indivizilor sau unei echipe să sufere o transformare radicală, ci mai degrabă să acționeze în cunoștință de cauză și empatie.

Într-o atmosferă de transparență, onestitate și încredere sporită, va avea loc o schimbare în dinamica echipei. În acest moment, echipa nu mai constă într-o colecție de indivizi, ci devine un grup aliniat și angajat de colegi care se simt responsabili pentru susținerea creșterii și succesului celuilalt.

Apare un sentiment comun că performanța finală a echipei de conducere este superioară sumei combinate a contribuțiilor individuale. Grupul devine conștient că abținerea de la a da, cere și primi feedback este contraproductivă. Membrii echipei își dau seama că a merge împreună cu comportamentele disfuncționale ale fiecăruia și ale echipei diminuează potențialul individual și al echipei.

În această etapă, coach-ul conduce un dialog cu echipa de conducere care se concentrează pe înțelegerea valorilor de conducere declarate ale

echipei de vârf. Rezultatul acestei faze este o aliniere a valorilor între membrii echipei, precum și o aliniere mai puternică la o cultură de conducere comună.

Acest dialog se concentrează, de asemenea, pe modul în care acești indivizi funcționează împreună pentru a sprijini activitățile de bază și cerințele strategice viitoare ale acesteia, ceea ce netezește calea pentru faza a treia.

5.

A TREIA FAZĂ: ACȚIUNE

În această fază, accentul se pune pe strategiile viitoare și pe agendele operaționale și contribuția fiecărui membru al echipei la acest obiectiv reciproc. Profilul echipei de top satisface nevoile viitoare ale companiei?

Al treilea pas în îmbunătățirea performanței echipei de top necesită atât dezvoltarea individuală continuă, cât și un dialog asupra direcției și responsabilităților echipei. Definirea activității de bază nu este în general o problemă, dar definirea unei viziuni partajate este în mod clar împiedicată de interpretările diferite pe care le au direcțiile și departamentele cu privire la modul de a-și îndeplini rolurile.

În cazul echipei de conducere Adient, detașarea agendelor personale și a domeniilor de responsabilitate a necesitat o mare disciplină din partea echipei, ceea ce a fost posibil doar în

atmosfera de încredere nou-creată. Revizuirea rolurilor a ajutat la spargerea modelelor vechi de siloz și a oferit un impuls deosebit îmbunătățirii competențelor celui alt în ceea ce privește realizarea unui obiectiv comun.

Stabilirea agendei viitoare oferă o oglindă care reflectă rolurile curente și cele dorite ale echipei, precum și schimbările necesare pentru îmbunătățirea performanței individuale și de grup. Unele instrumente utile care stau la baza acestui dialog pot include o misiune și un exercițiu de viziune. Un asemenea proces are loc în 3 pași:

- **Misiune/ Viziune:** descrierea misiunii și viziunii îmbunătățește claritatea cu privire la agenda viitoare. Aici folosim procesul „4 Whys” care creează o viziune și o declarație de misiune scurtă, autentică și inspirată în mai puțin de jumătate de zi, privind-o din perspectiva externă și internă. În cartea lui Richard Barrett, *Liberating the Corporate Soul*⁷, există o descriere a unui scurt proces care ajută la preluarea unei

⁷ <https://www.amazon.com/Liberating-Corporate-Soul-Visionary-Organization/dp/0750670711>

declarații de misiune și viziune.

- **Valori de bază și operaționale:** în cele de mai sus am definit “ce”-ul și “de ce”-ul; acest al doilea pas analizează „cum”-ul. Când lucrăm cu valorile, deseori vedem echipe de top care creează o „listă a valorilor-dorință”, opuse față de ceea ce li se întâmplă, și numesc această listă drept lista “valorilor lor de bază”. Noi, în schimb, numim această listă drept *lista valorilor instrumentale*, necesare pentru a trece din starea curentă spre un obiectiv determinat. Valorile instrumentale sunt punctele focale active care ajută la depășirea obstacolelor actuale. Valorile instrumentale sunt navigatoare pe termen lung și este probabil să fie utilizate mai mulți ani. Folosim valorile instrumentale ca busolă pentru comportamentul de zi cu zi și luarea deciziilor. Prin identificarea valorilor instrumentale pentru companie, ne propunem să creăm o ancoră a motivelor de acțiune.
- **Agenda strategică:** Acest ultim pas stabilește o agendă viitoare clară pentru organizație, precum și pentru fiecare individ din cadrul echipei de conducere. De asemenea,

sincronizează aceste două tipuri de agende și stabilește indicatori de performanță.

Luați împreună, acești trei pași din faza alinierii către acțiune, pot duce la schimbări în modul în care echipa de conducere este organizată și în ceea ce privește rolurile și responsabilitățile. La rândul său, acest lucru duce la o performanță net superioară și palpabilă.

În cadrul unui workshop, pe baza auditului cultural al valorilor echipei de management, împreună cu echipa lărgită (top manageri și manageri seniori), am facilitat crearea "Busolei Echipei", o hartă a itinerarului de la prezent spre viitor, care conține:

- 1. Misiunea echipei**
- 2. Viziunea echipei**
- 3. Valorile instrumentale de orientare și cele limitative de monitorizare**
- 4. Strategiile comportamentale individuale și colective dezirabile, aliniate cu noile valori aspiraționale ale echipei.**

Busola valorilor echipei a devenit instrumentul de lucru pentru fiecare dintre următoarele întâlniri de echipă.

Continuarea programului cu echipa de management Adient a presupus într-o perioadă de câteva luni:

- 1. Facilitarea unui workshop special strategic, pentru realizarea inventarului proceselor de management în care noile comportamente dezirabile aliniate valorilor să fie monitorizate;**
- 2. Antrenarea a 10 ședințe prin coaching de echipă "live" (în timpul ședințelor operative și de strategie ale echipei) pentru implementarea și monitorizarea comportamentelor dezirabile, care s-au bazat pe Busola Echipei;**
- 3. Implementarea unor grupuri de dialog de câte trei membri executivi, dedicate feed-forward-ului reciproc.**

6.

CONCLUZIE

O bținerea unei performanțe ridicate la cel mai înalt nivel executiv al diviziunilor companiei și unităților de afaceri necesită ca o echipă să se angajeze într-un proces de aliniere care necesită timp, concentrare și angajament personal.

Sarcina aceasta necesită o dezvoltare a abilităților și a capacităților care depășește cele mai bune realizări anterioare individuale de business.

Îmbunătățirea performanței unei echipe de vârf implică reflecția asupra propriei filozofii de conducere a fiecăruia și deschiderea lor către feedback și învățare. Este nevoie de o abilitate de empatizare cu o echipă de colegi la fel de capabili, care pot vedea lumea afacerilor prin lentile diferite. Cel mai important, este nevoie de un angajament ce implică oferirea de feedback onest și susținerea activă a dezvoltării tuturor celorlalți membri ai echipei.

O astfel de abordare echipează companiile cu o conducere care face față provocărilor actuale și le permite să facă față mai bine și să abordeze provocările viitoare.

Îmbunătățește capacitatea unei echipe de a îmbrățișa schimbarea, în loc să se teamă de ea, și le pregătește mai bine pentru următorul pas din viața lor profesională.

Rezultatul final obținut de programul nostru a fost reducerea entropiei culturale la nivelul echipei de management Adient de la 19% la 6%.

Adaptare după Richard Barrett. Detalii despre un caz real furnizate de George Bragadireanu cu aprobarea Adient Trim Pitești.