



# Przywództwo dla zmiany w Co-op



Case study

Spółka Co-op to piąta co do wielkości brytyjska sieć sprzedawców żywności, jedna z największych na świecie spółdzielni konsumenckich i lider wśród przedsiębiorstw społecznych.



IMPACT

[www.impactinternational.com](http://www.impactinternational.com)

## Kontekst

Kluczowym wyróżnikiem Co-op jest jakość pracy i umiejętności jej pracowników. Podejście Co-op do uczenia się, przywództwa, zarządzania talentami, rozwoju osobistego i zawodowego oraz rozwoju kariery musiało uwzględniać konkurencyjne środowisko i odpowiedzieć na szerokie ambicje sektora handlowego.

Co-op uruchomił nową strategię, która zidentyfikowała sześć strategicznych celów związanych z „Byciem współpracownikiem Co-op”. Kluczem do realizacji tej strategii była umiejętność zapewnienia pracownikom rozwoju w prawdziwie zróżnicowanym i integrującym miejscu pracy.

Impact współpracował z Co-op nad osiągnięciem tych celów. Program „**Zmiana kultury uczenia się i rozwoju**” przededefiniował sposoby i formy rozwoju, typowego dla branży detalicznego handlu żywnością w Co-op i pomógł stworzyć inspirujące nowe ścieżki kariery.

## Cel

Aby przyciągnąć, rozwijać i zatrzymać dobrych współpracowników, Co-op musiał zmienić kulturę uczenia się i zagwarantować, że kierownicy sklepów będą dokładnie rozumieć, jakie możliwości i ścieżki kariery stoją dla nich otworem.

Co-op pragnął podejścia, które umożliwiłoby indywidualną elastyczność, rozwinęłyby możliwości potrzebne na przyszłość i zaoferowałyby wszystkim najlepszą możliwą karierę w swoich szeregach. Dzięki ustrukturyzowanym dyskusjom, Impact i Co-op współpracowały w celu zbadania obecnej sytuacji, przeprowadzenia badania potrzeb i zaprojektowania progresywnego rozwiązania, aby:

- ożywić ambicje na przyszłość w Co-op,
- utworzyć nową, pełną energii kulturę uczenia się,
- stworzyć podstawy dla rozwoju i trwałości zmian.

Ogólnym celem było stworzenie narzędzia, które pomoże pracownikom zaplanować karierę i ścieżkę rozwoju w Co-op, a także zaspokojenie natychmiastowej potrzeby przyspieszenia rozwoju i adaptacji nowych kierowników sklepów.

## Solution

Faza 1 – Cultural Immersion (badanie potrzeb). Impact przeprowadził szeroko zakrojone badanie potrzeb i kompleksowo zmapował zarówno obecną sytuację w Co-op, jak i przyszłe potrzeby spółki. Badania jakościowe i ilościowe przeprowadzono za pomocą 170 kwestionariuszy i 25 wywiadów.

Faza 2 – Przeprowadzenie warsztatów *Business Context and Development Outcomes* z 80 kluczowymi interesariuszami z wykorzystaniem *Solution Mapping* - podejścia stosowanego przez Impact do projektowania rozwiązania dopasowanego do specyficznego kontekstu klienta.

Faza 3 – Ustalenie ścieżek rozwoju. Na tym etapie zidentyfikowanych zostało wiele potencjalnych ścieżek uczenia się i elementów wymaganych dla rozwoju kierowników sklepów.

Faza 4 – Stworzenie mapy przepływu wiedzy. Opracowano optymalny kierunek przepływu wiedzy i wysokiej jakości sieć edukacyjną.

Faza 5 – Zaprojektowanie ścieżki rozwoju dla kierowników. Opracowano dalszy, szczegółowy projekt ścieżek rozwoju dla kierowników sklepów.

## Results

W wyniku projektu powstały kompleksowe, ogólnofirmowe Learning Map i Chat Mat, które klarownie informują wszystkich współpracowników o możliwościach uczenia się i rozwoju kariery, poprawiając tym samym wpływ inicjatyw edukacyjnych i rozwojowych. Impact zaprojektował również liczne moduły edukacyjne. Te skrócone 1-2-godzinne sesje zostały zaprojektowane z myślą o pracownikach Co-op, aby mogli oni wdrożyć je we własnych miejscach pracy. Projekt ten połączył edukację i rozwój w całej spółce, tym samym umożliwiając ciągłe doskonalenie. Nowe cele kształcenia są stale dodawane do Learning Map.

*„Partnerstwo Impact z Co-op i ich podejście do wprowadzania kreatywnych zmian pomogło nam zmienić kulturę uczenia się w naszej organizacji. Impact robił wszystko by dogłębnie zrozumieć naszą działalność i wypracować wspólnie z naszymi pracownikami unikalne rozwiązania edukacyjnych – rozwiązań, które poprawiły sposób, w jaki nasi koledzy mogą kierować swoją karierą i rozwijać ją w Co-op.”*  
- Margaret Ollerenshaw, Kierownik ds. przywództwa, talentów i uczenia się