



'Leading the Way' Wsparcie transformacji w Co-op



Case study

Co-op to piąta co do wielkości brytyjska sieć sklepów z żywnością, jedna z największych na świecie spółdzielni konsumenckich i lider wśród przedsiębiorstw prospołecznych.



IMPACT

www.impactinternational.com

Kontekst

Ambicja bycia największą siecią typu convenience w Wielkiej Brytanii oznaczała, że firma Co-op's Food Retail Business potrzebowała zasadniczych zmian w swoim modelu operacyjnym. Co-op potrzebował poprawić wydajność i zmienić sposób pracy, także w kontekście pojawienia się nowych możliwości dzięki digitalizacji sklepów.

Impact zakwestionował istniejący proces wprowadzania zmian w Co-op i wspólnie z klientem stworzył nowy angażujący i oparty na współpracy proces, koncentrując się na osiągnięciu i inspirowaniu równoważonej zmiany zachowania na wielu poziomach.

Dotychczasowe informowanie o zmianach zastąpiono aktywnym angażowaniem współpracowników w proces zmiany poprzez szczere rozmowy.

Projekt Leading the Way łączył eventy na dużą skalę, warsztaty kompetencyjne i sesje coachingowe 1:1, stanowiąc część szerszego programu transformacji Co-op.

"In 30 years of retail this has been the best change conference I've ever been to."

Area Manager

Cel

Wcześniejsze podejścia do wdrażania zmian w Co-op nie przynosiły oczekiwanych rezultatów. Zmiany były komunikowane na dużych konferencjach (tow hallach) i przekazywane kaskadowo w oparciu o opracowane plany komunikacji, jednak ich wdrażanie nie miało miejsca lub było bardzo powolne. W sektorze detalicznego handlu żywnością, Area Managerowie zostali zidentyfikowani jako kluczowi dla powodzenia procesu transformacji – z potencjałem blokowania lub umożliwiania zmian.

Wprowadzenie nowego sposobu „dokonywania zmian” w Impact skoncentrowało się na szczerych rozmowach, aby wprowadzić kulturę coachingu i skoncentrować się na podejmowaniu działań przywódczych.

Celem Leading the Way było zaangażowanie współpracowników w proces zmiany, zaproszenie ich do kreatywnego rozwiązywania problemów oraz otwarcie przestrzeni na dialog z liderami wyższego szczebla.

Ostatecznie Leading the Way miało na celu zainspirować menedżerów do takiego przewodzenia zespołom, aby Co-op stał się numerem jeden w sprzedaży detalicznej w Wielkiej Brytanii.

"Impact zbudował silne i oparte na zaufaniu partnerstwo z Co-op, które pozwoliło nam zbadać najnowocześniejsze, unikalne sposoby podejścia i realizacji naszego programu zmian transformacyjnych. Reakcja naszych liderów była niesamowita".

Margaret Ollerenshaw

Head of Leadership, Talent and Learning

Rozwiązanie

Faza 1 - Doradztwo

Na tym etapie Impact przeprowadził obserwacje i wywiady z Top Team Co-op, aby zrozumieć i zakwestionować sposób myślenia na temat zmian i sposobów pracy. Wykorzystano również narzędzie diagnostyczne Impact Team Performance Inventory© do wzmocnienia dynamiki i ustalenia wspólnego celu w zespole menedżerów wyższego szczebla.

Faza 2 - Change Conferences

Sposób prowadzenia kwartalnych konferencji Co-op dla 250 menedżerów wokół zmian w został zrewolucjonizowany. Aby zmaksymalizować zaangażowanie i zainspirować uczestników Impact wprowadził do eventów kreatywne metody experiential learning.

Zamiast standardowego jednostronnego przekazywania komunikatów o zmianie zaczęto aktywnie angażować ludzi w proces zmiany – skupiać się na podejmowaniu przez nich działań przywódczych, otwartego dialogu i szczerych rozmów z kadrą kierowniczą.

Faza 3 - Coaching 1:1 i warsztaty

W celu stworzenia kultury coachingowej Impact zaprojektował i przeprowadził serię warsztatów „Honest Conversations”. Dały one Kierownikom Obszarów przestrzeń i fachowe wskazówki, aby ćwiczyć umiejętności coachingowe i przywódcze w odniesieniu do zmian. Każdy Kierownik Obszaru miał także możliwość skorzystania z indywidualnych sesji coachingowych.

Rezultaty

Zaangażowanie ludzi w proces zmian i korzystanie z technik coachingu, w celu pomocy innym w wykonywaniu pracy, to metoda progresywna, przynosząca wymierne rezultaty.

Nowy sposób wdrażania zmian został entuzjastycznie przyjęty, a kwartalne konferencje wokół zmiany zostały zrewolucjonizowane:



95% ocenianych uważa, że styl dostarczania Impact jest angażujący.



100% uczestników czuje się teraz gotowych do zaangażowania swojego zespołu w zmiany

Warsztaty Honest Conversations również spotkały się z dobrym przyjęciem. Zaobserwowaliśmy realne zmiany zachowań w postaci stosowania coachingowego stylu przywództwa przez menedżerów.

Menedżerowie wspierają się wzajemnie, otwarcie doceniają możliwość dialogu i współpracy z liderami wyższego szczebla.

Impact kontynuuje współpracę z Co-op w celu rozwoju innowacyjnego partnerstwa i poszerzenia zasięgu wypracowanych zasad *Leading the Way*.