

Transformacja kulturowa w RAS Polska

ringier
axel springer



Case study

Business Culture
Awards 2020
Winner



4-letni Program Transformacji Kulturowej został nagrodzony w Londynie Business Culture Award w kategorii Best Integration & Merger Initiative Award oraz otrzymał wyróżnienie w kategorii Best Business Culture Transformation Initiative.



IMPACT

www.impactinternational.com

Kontekst

Fuzja RASP obejmowała cztery odrębne organizacje, w tym połączenie Ringier Axel Springer (RAS) Polska i Onet.pl, co stanowiło największe wyzwanie, ze względu na różnice pomiędzy nimi. RASP to głównie media drukowane, a Onet jest cyfrowym wydawcą - największym polskim portalem internetowym. Historia ich własności również się różni (Onet będący dumnym „start-up-em” o polskich korzeniach. RASP wywodzi się z RAS Media AG (globalnym graczem korporacyjnym). Najtrudniejszym wyzwaniem było **połączenie bardzo różnych kultur w bardzo złożoną strukturę organizacyjną** - obejmującą podziały między wieloma organizacjami i działami. Ten brak uzgodnionego podejścia do kultury powodował wysoki poziom nieufności.

Aby ta transformacja zakończyła się sukcesem, konieczne było stworzenie i wdrożenie nowej jednolitej strategii. Jednak wiele osób nie miało pewności co do tego, jaka była **nowa wspólna strategia**. Jedyne strategie, jakie rzeczywiście istniały to strategie poszczególnych części biznesu. Dodatkowo postanowiono jednocześnie pracować nad przywództwem - **rozwijaniem silnych zdolności przywódczych i kultury w połączeniu z budową nakierowanej na sukces strategii biznesowej**, co zintegruje wiele jednostek biznesowych „pod jednym dachem” i będzie miało zasadnicze znaczenie dla powodzenia transformacji biznesowej.

Cel

RASP podjął współpracę z ekspertami ds. przywództwa i zmian kulturowych z Impact. Przez cztery lata ściśle współpracowali oni z zarządem grupy RASP (Top Team), HR Dyrektorem i zespołem ds. Transformacji, aby opracować i wdrożyć zintegrowane rozwiązanie dot. zmiany, pozwalające na **osiągnięcie celów strategicznych**. Skoncentrowano się na dwóch kluczowych zmianach behawioralnych w obszarach:

- 1. Przywództwa** – budowaniu silnego przywództwa na wszystkich poziomach w celu stworzenia i utrzymania wspólnej kultury zaufania i zaangażowania w całej organizacji.
- 2. Kultury** – przygotowaniu i umożliwieniu tzw. *Agile approach* (zwinnego podejścia biznesowego) aby:
 - Lepiej przewidywać i szybko reagować na stale zmieniające się warunki rynkowe i potrzeby klientów,
 - Rozwijać liderów, którzy zapewnią potrzebną przejrzystość i będą posiadać kompetencje w proaktywnym podejmowaniu decyzji i wykorzystywaniu nowych możliwości rynkowych.

Rozwiązanie

Kluczowym czynnikiem wyróżniającym było zastosowanie unikalnej metody **nauki przez doświadczenie Impact – doświadczenie silnych emocji, trudnych wyzwań i sytuacji poza strefą komfortu**. Połączono to z innowacyjnym podejściem Impact do zmian organizacyjnych – przekonaniem, że zaangażowanie wszystkich poziomów organizacji w proces zmiany radykalnie zwiększa szanse na sukces.

Współtworzenie programu i jego dostarczanie rozpoczęło się od **zaangażowania zespołu zarządzającego** poprzez spotkania/warsztaty i rozmowy indywidualne z każdym z jego członków, uzyskując wspólne zrozumienie wymaganych zmian. Aby zwiększyć efektywność pracy zespołu Top Team Impact posłużył się **narzędziem do diagnozy zespołów (TPI)**. Dzięki temu przede wszystkim zespół zarządzający uzgodnił wspólny cel. Zidentyfikowano możliwości zbudowania planu działania, wykorzystującego mocne strony i ulepszającego obszary stanowiące wyzwanie.

Seria programów i interakcji przebiegała równolegle z wewnętrznymi inicjatywami mającymi na celu przygotowanie całej learning journey. Współtworzone, wielomodułowe rozwiązanie obejmowało różnorodne metody uczenia się, które były stosowane we wszystkich programach (w tym projekty experiential learning, symulacje, projekty z zaangażowaniem partnerów społecznych, dyskusje biznesowe, wirtualne spotkania, ćwiczenia umiejętności, autorefleksja, coaching, planowanie działań i feedback). Uczestnicy mogli angażować się na różne sposoby, co wzmocniło proces uczenia się. Impact zadbał o to, by styl uczenia się dopasowany był do potrzeb danej grupy.

Elementy Procesu:

- **„Top Leadership Leadership Journey”** wzmacniający pracę w zespole zarządzającym, zdolności przywódcze i przygotowywał zespół do wdrożenia zmian. Elementy obejmowały: facylitowany dialog na temat opracowywania strategii, symulacje biznesowe, współpracę z organizacją non-profit, doświadczenia outdoorowe w Wielkiej Brytanii, doradztwo ekspertów dot. zmiany, konsultacje biznesowe, feedback i sesje coachingowe zespołu zarządzającego co dwa miesiące.
- **Wielomodułowe programy „Leadership in Action”** zarówno dla kadry kierowniczej, jak i menedżerów N-1 i N-2, skoncentrowane na przewodzeniu w kontekście ja jako lider, przewodzenie zespołom i przewodzenie w kontekście całości biznesu (Leading Self, Leading Others, Leading Business. W programach ujęto również **kontekst wartości organizacyjnych** – spośród uczestników wybrano ambasadorów wartości, którzy wypracowali nowe wartości dla organizacji, po czym przygotowywani przez Impact prowadzili serie programów wspierających wdrażanie wartości dla całej organizacji.

Transformacja kulturowa w RAS Polska

Rozwiązanie

Elementy pracy z N-1 i N-2 zawierały:

- **Budowanie silnej kultury przywództwa** – zwiększanie zdolności do podejmowania działań przywódczych wśród wszystkich managerów.
- **Symulacje biznesowe** – postawienie uczestników w sytuacji konkurentów, której zwieńczeniem była prezentacja strategicznych inicjatyw na forum, w tym członkom Zarządu.
- **Community Action Learning (CAL)** – projekt społeczny - współpraca z organizacją charytatywną (FDDS), podczas której managerowie RASP wsparli swoją ekspertyzą projekt komunikacji zewnętrznej wizji organizacji.
- **Informacje zwrotne** – zbieranie i analiza rezultatów warsztatów, przeprowadzenie ankiety online dla zarządu i reszty organizacji. Feedback indywidualny stanowi również nieodłączny element modelu nauki przez doświadczenie Impact i jest obecny na każdym warsztacie.
- **Warsztaty dla Ambasadorów Strategii i Wartości** – Impact zaprojektował warsztaty *train-the-trainer*, aby przygotować ambasadorów do samodzielnego prowadzenia warsztatów w całej firmie. Prowadzone przez nich warsztaty miały zachęcić do dialogu na temat optymalnej kultury i strategii RASP oraz wspierać wdrażanie nowo-wypracowanych wartości w organizacji.
- **Warsztaty ukierunkowane na strategię** – dwa razy w roku Impact prowadził spotkania strategiczne dla 40 kluczowych liderów, mające na celu rewizję strategii, wymianę informacji zwrotnych, integrację i budowanie zaufania. Spotkania prowadzone były z użyciem metodologii experiential learning, w tym projektów CAL.

Proces transformacji był stale rozwijany i dostosowywany w trakcie - partnerstwo pomiędzy Impact i zespołem w RASP pozwoliło na zwinny, *agilowy* proces, przy jednoczesnym zachowaniu spójności, znaczenia i dostosowania do strategii. Transformacja kulturowa jest nieodłączną częścią transformacji biznesowej. Innowacyjne podejście przyjęte przez RASP było znaczącym wyróżnikiem sukcesu tego projektu. Składało się na nie:

- **Robienie zmian z ludźmi, a nie narzucanie ich** - zapewniło to zaangażowanie na wszystkich poziomach (zarząd, dyrektorzy, kierownictwo wyższego szczebla i managerowie).
- **Branie odpowiedzialności przez ludzi za to, co tworzą** - osiągnięte poprzez wprowadzenie agentów zmian w organizacji, którzy samodzielnie prowadzili interaktywne warsztaty wokół wartości i strategii.
- **Łączenie strategii ludzi ze strategią biznesową** - trzy kluczowe tematy: przywództwo, kultura i strategia zawsze były ze sobą powiązane.
- **Zmianę całego systemu poprzez zmianę wzorców zachowań** koncentrujących się na indywidualnych działaniach, aktach przywództwa, zachowaniach leżących u podstaw wartości oraz krokach, jakie jednostki i zespoły mogą podjąć w celu wzmocnienia implementacji zmian.

Rezultat

Proces obejmował ponad 20 inicjatyw wdrożonych na różnych poziomach organizacji w okresie ponad 4 lat. Był zsynchronizowany z transformacją biznesu, umożliwiał bieżące budowanie zaufania, pomijanie założeń, budowanie zrozumienia wokół potrzeby autentycznego zaangażowania poprzez rozwijanie umiejętności i narzędzi niezbędnych do przeprowadzenia i utrzymania zmian, Integracja kulturowa różnych firm wymaga czasu, dużej inwestycji i zaangażowania wszystkich pracowników.

W tym przypadku możemy mówić o następujących wskaźnikach sukcesu:

- Wzrost zaufania pomiędzy zespołem zarządzającym a resztą organizacji. Udział w badaniu zaangażowania wzrósł z 59% do 82%, - 6 p.p. wzrost zaangażowania.
- Top Team opracował strategię z ludźmi nie dla nich – za pomocą różnych inicjatyw w całej organizacji.
- Utworzenie **Cyklu Procesu Strategicznego** usprawniło wdrażanie ważnych strategicznych inicjatyw biznesowych, takich jak: utworzenie wizji i strategicznego kierunku dla firmy, opracowanie programu Process Excellence, usprawnienie struktury biznesowej oraz wyklarowanie procesu podejmowania decyzji, podziału ról i odpowiedzialności.
- Wspólne zrozumienie i wiedza nt. strategii biznesowej RASP skutkuje tym, że ludzie z różnych części organizacji są w stanie prowadzić wartościowe rozmowy na temat strategii. Marcin Boroszko, Członek Zarządu, stwierdził: **„Dwa lata temu spędzaliśmy mnóstwo czasu na zrozumieniu, co oznaczają słowa, terminy, których używamy. Teraz możemy prowadzić strategiczne, merytoryczne dyskusje w szerokim gronie.”**
- Inicjatywy zbliżyły ludzi, dzięki czemu powstała kultura współpracy. Np.: w projekcie ustalenia zestawu wartości RASP uczestniczyło ponad 500 osób. Zespoły stworzyły uniwersalny kodeks postępowania i ożywiły wartości. Ta inicjatywa została przeprowadzona oddolnie i skutkowała ogromną energią wyczuwalną w całej organizacji.
- Kluczowi liderzy mieli okazję rozwinąć zdolności przywódcze i zwiększyć zaufanie. 72% menedżerów (n-1 i n-2) stwierdziło, że rozwinęły nowe umiejętności przywódcze i wiedzę.
- Jedną z najistotniejszych zmian było wzmocnienie kultury biznesowej w zakresie prowadzenia otwartego dialogu i podejmowania inicjatyw oddolnych, które są kluczowe dla skutecznej transformacji biznesu.

„Praca z Impactem to było świetne, mocno angażujące doświadczenie dla wszystkich naszych menedżerów. Sposób omawiania sytuacji podejmowania działań przywódczych dotykał samego sedna i dzięki temu był dla nas bardzo uczący, zachęcający do refleksji. Widziałem jak mój zespół rozwijał się z sesji na sesję i to sprawia, że czuję dumę i radość.”

Mark Dekan – Prezes Zarządu Ringier Axel Springer Media AG

ringier
axel springer



Case study

Business Culture
Awards 2020
Winner



4-letni Program Transformacji Kulturowej został nagrodzony w Londynie Business Culture Award w kategorii Best Integration & Merger Initiative Award oraz otrzymał wyróżnienie w kategorii Best Business Culture Transformation Initiative.



IMPACT

www.impactinternational.com