

TIMSKI KOUČING KAO DEO ORGANIZACIONE TRANSFORMACIJE: FINNAIR STUDIJA SLUČAJA

Kontekst

Finnair je jedna od svetskih aviokompanija sa najdužom tradicijom. Leti u oko 60 zemalja, prevozi oko 7 miliona putnika godišnje, sa prometom oko 2400 miliona evra i oko 6000 zaposlenih. Kao finska nacionalna aviokompanija, Finnair je prošao kroz brojne burne periode koji su za druge evropske aviokompanije značili kraj poslovanja. U Finskoj ova kompanija ima poseban status i važi za jednog od omiljenih poslodavaca.

Liderski tim odgovoran je za portfolio aktivnosti od letenja do kateringa, kao i od održavanja do komunikacije sa turističkim operaterima. Na ovaj način kreiran je integrisan biznis koji je u izvesnoj meri sačuvao kompaniju od eksternih izvora krize. Početkom 2000. godine evropsko avio tržište se otvorilo novim kompetitorima, a već od 2006. troškovi Finnaira postali su neodrživi s obzirom na rast cena nafte i snižavanje cena letova, do čega su dovele low-cost kompanije poput Blue ili Norwegian. Gubitke su finansirali građani Finske kroz mere vladine podrške.

U 2010. godini imenovan je novi CEO sa agendom da se biznis ponovo učini profitabilnim. Do sredine 2011. dovršeno je još nekoliko imenovanja i novi izvršni odbor je formiran. Identifikovana je potreba za transformacijom biznisa, koja je trebalo da obuhvati uštede, promene procesa i nove investicije. Kreirana je strategija da Finnair postane vodeća aviokompanija u nordijskom region i jedna od top tri kompanije za sav tranzitni saobraćaj između Evrope i Azije. Interkontinentalni letovi su bilo od vitalnog značaja za profit; evropski kratki letovi zahtevali su značajno manje troškove i podršku, za razliku od interkontinentalnih letova.

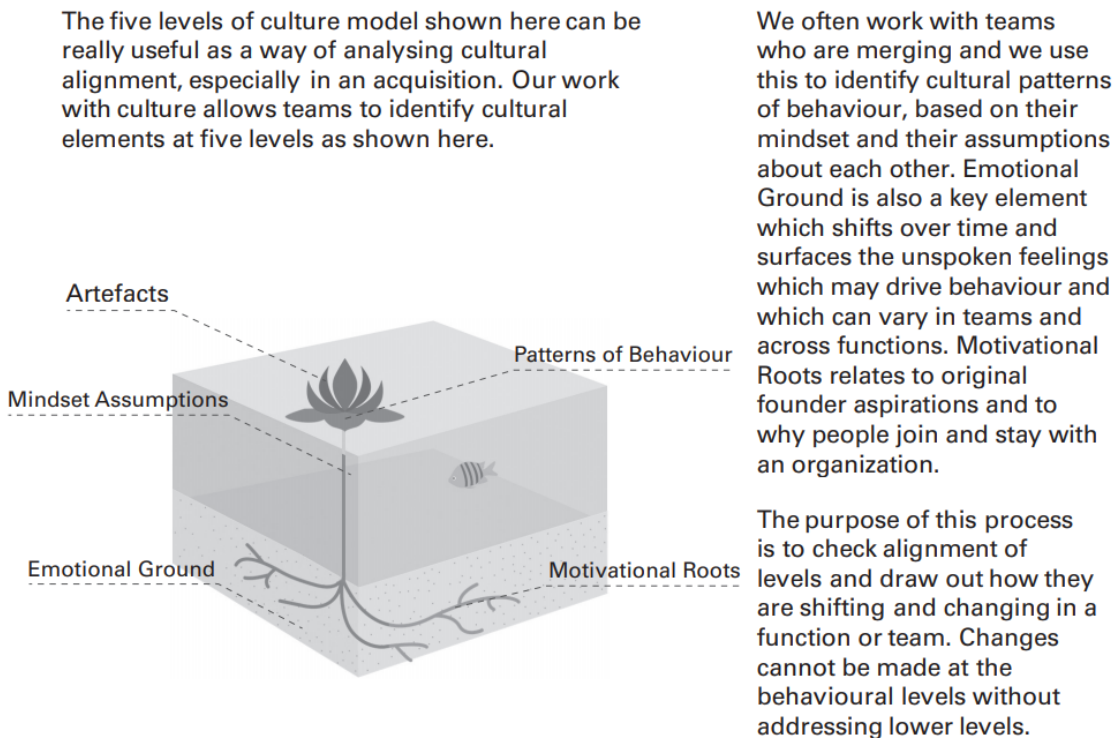
Strateški izazov

Kultura kompanije Finnair kreirana je tokom niza godina uz dominantno javno vlasništvo (56% vlasništva finske vlade). Ova činjenica dovela je do kreiranja organizacije koja se ne menja dovoljno brzo u skladu sa promenama na tržištu, kao i do stvaranja otpora neophodnim promenama koje su identifikovane u oblasti upravljanja cenama, uslugama i troškovima. Među menadžerima je postojalo gledište da je tokom perioda od proteklih deset godina kreirana kultura održavanja statusa quo. Postavljalo se pitanje mogu li menadžeri da vode promene imajući u vidu prošla iskustva. Jedna od manifestacija organizacione kulture bila je i ta da su menadžeri delegirali "nagore" odluke o poslovanju liderskom timu. Menadžeri bi rekli: "Previše smo zauzeti i nemamo vremena da se bavimo liderstvom i tim buildingom". Novi tim bio je miks novoimenovanih i iskusnih lidera Finnair-a. Dve podgrupe imale su različite perspektive o potrebnom pristupu, razmerama i brzini promena. CEO je smatrao da je liderstvo ključna sposobnost i verovao je da je promena u liderskom pristupu od suštinskog značaja za uspeh kompanije, iako to nije bilo dominantno viđenje u liderskom timu. Pored toga, biznis se sastojao od 10 funkcionalnih linija koje su takođe imale različite ideje o liderstvu.

Dublje razumevanje

Lideri HR-a u Finnair-u nastojali su da obezbede da se dovoljno vremena provede na razvoju liderstva i kulture, uz značajnu podršku CEO-a. Uz pomoć HR i L&D lidera angažovani su spoljni konsultanti da doprinesu što uspešnijoj organizacionoj transformaciji. Konsultanti su najpre proveli par nedelja u razgovorima sa 20 najuticajnijih ljudi dva do tri nivoa ispod liderskog tima, kako bi razumeli odnos između liderstva i potrebe za promenom. Kako bi omogućili da se razume postojeća kultura i specifikuje željena kultura, primenjena je model Pet nivoa kulture (Slika 8.2).

FIGURE 8.2 The five levels of culture



Konsultanti su potom za svaki nivo modela na osnovu razgovora sa zaposlenima kreirali nekoliko tvrdnji, koje su odražavale trenutnu kompanijsku kulturu.

Naš ideal liderstva je quick-fix menadžer-eksper

“Ta osoba je brza, brzo misli, daje odgovore gotovo odmah”

“Ljudi te ne mogu slediti ako ne znaš kako rade točkovi za sletanje”

“Ljudi cene eksperte koji rešavaju probleme – zato lideri to automatski rade”

“Menadžment je dominantna aktivnost, pre nego liderstvo”

Fidbek

“Nismo sigurni koliko je zaista koristan – zahteva puno vremena koje nemamo”

Emocije nisu deo trenutnog modela liderstva

“Menadžeri se brinu kako da motivišu ljude”

“Menadžeri ne izražavaju svoje emocije i ne koriste ih u vođenju ljudi”

“Menadžeri retko podržavaju, konfrontiraju, izražavaju osećanja, pitaju zašto se nešto dogodilo ili pitaju kako će neko odgovoriti na izazov”

“Mnogi lideri izbegavaju konflikte kada se odvijaju. Takođe, smatraju pasivni otpor veoma izraženim”

Pre nego što su konsultantii došli, kreirani su liderski atributi koji su usaglašeni sa liderskim timom, a koji su bili direktna suprotnost tvrdnjama i opisu trenutne kulture na osnovu razgovora sa zaposlenima. Postojao je jaz između retorike i realnosti. Liderski atributi su bili formulisani na sledeći način:

- **orijentisanost na ciljeve:** zasnovanost na činjenicama, odgovornost

- **pravednost:** jasnoća, doslednost
- **podrška:** dostupan, inspirativan,
- **razvoj:** vizija, promovisanje kreativnosti
- **briga:** komunikativnost, slušanje, dostupnost.

Stoga je cilj bio početi sa promenama u ponašanju. Liderski tim je znao šta je potrebno – da oni sami budu role-modeli navedenih atributa, čime bi se na odličan način započeo process menjanja postojeće kulture. Kada je taj predlog iznet pred liderski tim, odgovori su bili: “Nismo sigurni da bi razvoj liderstva pomogao, a svakako ne bi trebalo da počne od nas”, “Menadžerima su ti kojima treba obuka” itd. Prelomni trenutak se dogodio tokom sastanka liderskog tima kome su konsultanti prisustvovali. Konsultanti su prikazali podatke i ukazali na vezu između liderstva i rezultata. Govorili su o tome kako kultura “pojede” strategiju i kako se to zapravo već dešava na osnovu intervjua sa menadžerima. Predložili su da liderski tim prvi krene sa programom razvoja liderstva. CEO je pitao kako znaju da je to potrebno. Odgovor je bio da podaci na to ukazuju, pre svega dominantno ekspertsko rukovođenje. Putovanje kroz promene je zahtevalo vođenje ljudi kroz periode neizvesnosti, suočavanje sa teškim emocijama, kao i ohrabrivanje ljudi ka viziji i budućnosti. Ishod je bio da su CEO i HR direktor doneli odluku da liderski tim provede sa konsultantima jedan dan, jednu noć i jutro, pa da se vidi šta će se desiti!