



# Studiu de caz

## Leadership in sectorul financiar

Programele de training in sectorul financiar devin din ce in ce mai importante, in contextul unei crize la nivel mondial. Aceasta necesita un leadership puternic si eficient care sa orienteze compania pe drumul cel bun. In acest studiu de caz scoatem in evidenta programele pe care o astfel de companie le poate implementa pentru a trece cu succes peste situatiile de criza.

### Context:

O companie romaneasca din domeniul financiar care se confrunta cu provocarile unei pietei alerte si efervescente, corelate cu o fluctuatie de personal de peste 50% si o echipa de management cu ambitii foarte inalte. Cele 4 obiective ale organizatiei pentru anul in curs erau:

1. Orientarea companiei catre eficienta
2. Dezvoltarea si retentia personalului cheie
3. Mentinerea spiritului competitional
4. Pregatirea organizatiei pentru crearea centrelor zonale

Partenerul nostru de lucru in acest proiect a fost departamentul de resurse umane ale carui obiective principale erau:

1. Dezvoltarea competentelor de leadership pentru middle manageri
2. Identificarea, formarea si retentia angajatilor "high potential"

### Propunerea noastra:

Cautand sa raspundem provocarilor cheie ale clientului nostru am creat un program inedit de training cu accent pe competentele de leadership. Programul se intinde pe o durata de 2 ani de zile si este diferentiat pe 3 niveluri ierarhice:

1. Top management
2. Middle management
3. Angajati "high potential" – viitorii manageri

Primul pas a fost obtinerea angajamentului din partea Top Managementului. Urmu sa aiba loc importante schimbari de atitudine si comportament care aveau nevoie de un "sponsor" intern, asa ca am debutat cu un workshop in care am aliniat mesajul si obiectivele programului cu valorile companiei.

Am pregatit in continuare terenul pentru schimbarile care aveau sa se intample prin doua sesiuni strategice adresate de asemenea Top Managementului: Provocarea Leadershipului ([The Leadership Challenge](#)) si Leadershipul Schimbarii in 2009 (Leading People through Change).

Efectul de cascada a continuat cu nivelul de middle management si angajati "high potential" cu care am avut sesiuni de managementul schimbarii (Cine mi-a furat cascavalul? – [Who Moved my Cheese?](#)), comunicare folosind instrumentul DiSC, [Leadership Situational II](#) si [Leadership Situational Individual](#). Si pentru ca cea mai grea parte a unei schimbari este implementarea, am fost alaturi de participantii nostri in procesul de a trece de la "lectiile de sala" la actiuni concrete puse in practica la locul de munca prin sesiuni de coaching care au asigurat follow-up-ul cursurilor mai sus mentionate.



# Studiu de caz

## Desfasurare:

Ne aflam acum la finalul primului dintre cei doi ani pe care ii presupune programul, iar in contextul crizei financiare la nivel mondial, lucrurile nu se anunta a fi usoare.

Cu toate ca bugetul investit in oameni este printre primele care dispar in momentul in care o companie trece prin momente dificile, de aceasta data lucrurile nu au stat deloc asa. Am reusit sa respectam desfasurarea programului asa cum a fost el gandit initial, nu inasa fara provocari. Amanarea catorva dintre sesiuni (din motive organizatorice si nu de buget!) a fost una dintre aceste provocari, intrucat desi cursurile se adresau unor audiente diferite, ele erau puternic intercorelate. Impactul pe care ni-l propuneam in urma acestor interventii structurate pe mai multe niveluri ar fi fost puternic afectat daca ordinea de desfasurare a sesiunilor nu ar fi fost respectata. Solutia a fost readaptarea rapida la noile conditii astfel incat, intr-un timp mai scurt, sa reusim sa respectam agenda programului.

## Lectiile si observatiile noastre:

- Comunicarea si promovarea interna a programului joaca un rol esential in atingerea obiectivelor. Pentru acesta este necesara implicarea tuturor celor angrenati in proces, si nu doar a HR-ului. Puterea mesajului este cu atat mai mare cu cat ea vine de la seful direct sau de la un coleg de birou.
- Pentru ca nu am putut trece prin acest program toti angajatii companiei, cei care au participat au avut si rolul esential de "virusare" a colegilor cu noile atitudini si comportamente descoperite in timpul cursurilor.
- Un important factor de succes a fost implicarea departamentului de Resurse Umane in procesul de follow-up
- Desi a fost acordata o atentie deosebita partii de follow-up, transformarea energiei si revelatiilor din sala in comportamente concrete la locul de munca a reprezentat in continuare cea mai mare provocare. Este inasa un proces continuu, ale carui rezultate se vad, chiar daca este mereu loc de mai bine.