

Philippe Roger Louis GUITARD

Jorj-Mădălin MIHAILOVICI

Irina MUNTEANU

Steve TOWERS

Cristian MATEI

ÎNDRĂZNEȘTE!

Din culisele celui mai bun proiect
de transformare organizațională din lume

Prior.

București, 2020

Cuprins

Mulțumiri	9
Lecția Apa Nova – succesul vine odată cu schimbarea (Recenzie de Sabin Orcan)	11
Cuvânt-înainte	13
Cum se citește această carte	15
Capitolul 1: Curajul de a îmbrățișa schimbarea	17
1. Advanced Thinking – Experiența și motivația de la începutul Proiectului	17
2. Apa Nova, o organizație statică	22
3. Unirea forțelor și crearea Master Planului	28
Capitolul 2: Schimbarea în acțiune – Reproiectarea unei organizații pentru secolul XXI	39
1. Cui îi pasă? Identificarea stakeholderilor	42
2. Ce facem, de fapt? Crearea Arhitecturii Proceselor	45
A. De la mentalitatea bazată pe funcțiuni la mentalitatea bazată pe procese – De ce trebuie să vedem clar procesele?	45
B. Identificarea proceselor – Abordarea de tip <i>top-down</i>	48
C. Descoperirea proceselor – Abordarea de tip <i>bottom-up</i>	50
D. Gruparea proceselor	62
3. Regândirea modului în care lucrăm – <i>Process Reengineering</i>	64
4. O Structură Organizațională care rezultă din procese, în loc să le împiedice	71

5. De la managementul bazat pe opinii la managementul bazat pe date – Arhitectura Indicatorilor de Performanță bazată pe cerințele stakeholderilor	77
A. O industrie definită de standarde înalte de calitate	77
B. Măsurarea succesului – Indicatori ai performanței proceselor	80
C. Alinierea pe orizontală și pe verticală a indicatorilor de performanță	82
D. De la decizii bazate pe opinii la decizii bazate pe date	87
E. Stabilirea obiectivelor	92
6. <i>Risk Management</i> – Să te pregătești pentru ce e mai rău, când totul merge bine	95
A. <i>Risk Management</i> avansat	96
B. O referință comună a apetitului pentru risc	99
7. Pregătirea pentru performanță – Harta Competențelor bazată pe rolurile din procese	107
8. Fișe de Post foarte clare	110
9. Sistem de Management Integrat	113
Capitolul 3: Întrecând orice așteptare – Primul loc în lume!	117
1. Depășirea tuturor așteptărilor stakeholderilor	118
A. Mai repede și mai bine în folosul clientului	119
B. Angajament civic	119
C. Stabilizare, creștere și dezvoltare – Perspectiva Acționarilor	120
D. Un angajator mai bun	121
2. Drumul către scena internațională	122
3. Obținerea recunoașterii la nivel european	124
4. Bătând la ușa audienței mondiale	125
5. Primul loc în lume	126
Capitolul 4: Sinergia în acțiune – Reproiectarea unui grup de organizații pentru secolul XXI	129
1. „Îmbarcarea” tuturor companiilor Veolia din România	130
A. Roma nu a fost construită într-o zi	131
B. Acceptarea diferențelor	132

2. Cum se obține o imagine <i>High Definition</i> relevantă a realității	136
3. Sinergia bunelor practici – Replicarea metodologiei	144
A. Crearea unei fundații pentru un viitor comun	146
B. De la teorie la practică	160
C. De ce este acesta un model mai bun?	162
Capitolul 5: <i>Continuous Improvement</i> –	
O organizație în continuu progres	167
1. <i>Continuous Improvement</i> –	
Strategia de a păstra ritmul progresului	167
A. <i>Continuous Improvement</i> pentru elementele proiectate	168
B. Procesele de <i>Continuous Improvement</i> –	
O abordare structurată	171
2. Acționează pentru a îmbunătăți – Implementarea proceselor din gruparea „ <i>Continuous Improvement</i> ”	174
În loc de încheiere – O perspectivă <i>outside-in</i>	177
Bibliografie	181
Breviar	183
Despre autori	188

Această carte este abordată din mai multe perspective. Fiind rodul unei colaborări remarcabile între profesioniști cu personalități, experiențe și domenii de expertiză diferite, este lesne de înțeles că autorii au simțit să exprime mai multe lucruri în același timp:

- O primă perspectivă a acestei cărți este povestea reală a unui Proiect care a pornit ca un vis frumos și a ajuns în 2019 să câștige premiul „*Best Business Transformation Project*” la nivel mondial (Capitolele 1, 2, 3). Totodată, este povestea unei companii care, deși era amenințată cu dispariția, s-a dezvoltat în decurs de câțiva ani într-un *hub* regional prosper, dornic de inovație în managementul afacerilor. Este o poveste despre lideri care au făcut tot ce le-a stat în putere pentru a obține un model organizațional care se pretează secolului XXI și despre aproximativ 2 000 de oameni care au muncit din greu, pe parcursul a mai mult de patru ani, pentru a-și schimba destinul.
- Cea de-a doua perspectivă scoate la iveală esența unei metodologii care a dovedit că poate redresa orice companie și orice fel de organizație – privată, guvernamentală sau societate civilă – într-o manieră **integrată**. Evidențiază conceptele-cheie care contribuie semnificativ la felul în care teoriile moderne de management pot fi puse în practică în mod armonios și pot fi duse la un nivel superior (Capitolele 2, 4).
- A treia perspectivă aduce în discuție o nouă idee despre cum se poate dezvolta, implementa și executa cu succes un program de *Continuous Improvement*, prin valorificarea Arhitecturii Organizaționale bazată pe procese și menținerea rezultatului re-proiectării de business. Prin realizarea acestui lucru, mare parte dintre problemele asociate programelor „standard” de *Continuous Improvement* vor fi reduse simțitor (Capitolul 5).
- Încercând să ofere o imagine de ansamblu asupra acestor concepte-cheie, a patra perspectivă, „**Teme de reflecție**”, propune o serie de întrebări practice, care să vă ajute la o bună înțelegere și utilizare a conceptelor prezentate în această carte în propriul business.

- **„În loc de încheiere”** face un rezumat al metodologiei, pentru cei dispuși să pășească cu îndrăzneală în viitor. Steve Towers vorbește despre ce funcționează și ce nu funcționează pentru a pune Proiectul menționat mai sus în contextul unor provocări reale de management, acel tip de provocări care-i ține treji noaptea pe liderii din zilele noastre.

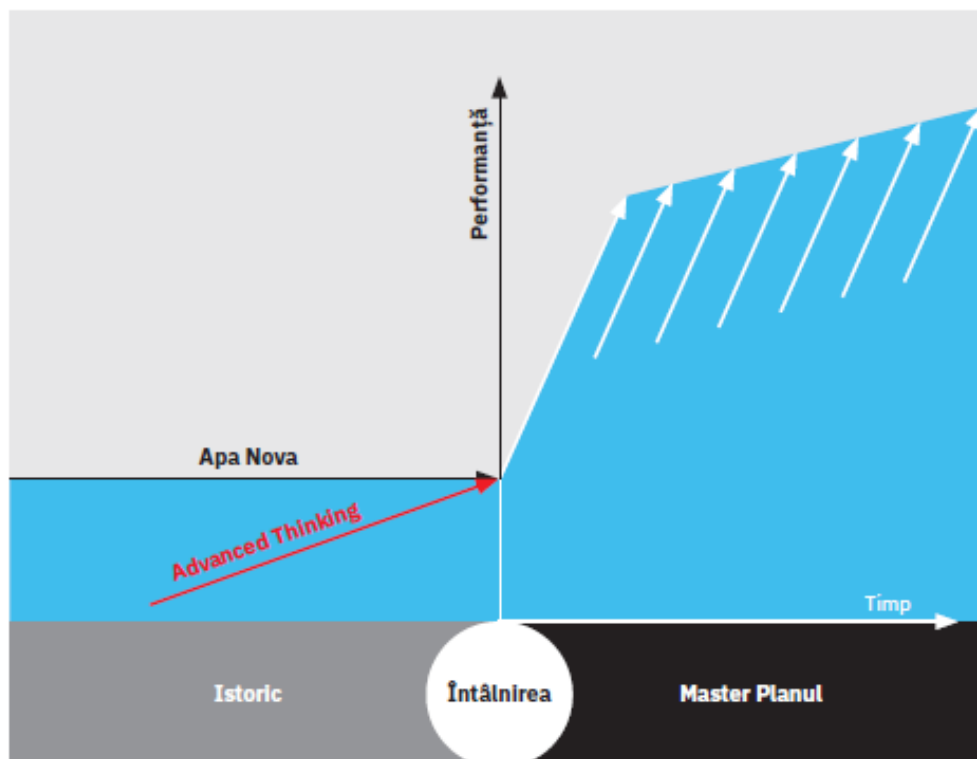
Dincolo de toate aceste detalii și perspective, vă încurajăm să citiți această carte cu mintea deschisă și să ne însoțiți într-o discuție despre cea mai bună modalitate de a descătușa adevăratul potențial care se găsește în organizații.

Notă

Autorii au considerat că anumiți termeni trebuie să fie utilizați în limba engleză ținând cont de faptul că sunt denumiri universal consacrate în domeniul managementului. Pentru explicarea generică a termenilor din limba engleză și a legăturilor dintre aceștia, după caz, a fost întocmit un breviar pe care îl puteți consulta la finalul cărții.

Dorința a fost ca în carte să se realizeze un echilibru optim între termenii de management folosiți în limba română și cei utilizați în limba engleză.

Curajul de a îmbrățișa schimbarea



1. Advanced Thinking – Experiența și motivația de la începutul Proiectului

În anul 1995, în căutarea subiectului pentru o teză de doctorat, s-a născut o întrebare fundamentală. La acel moment, unii dintre membrii viitoarei echipe Advanced Thinking cercetau și studiau cărți și concepte precum *Business Process Reengineering*, *Business Process Management*, *Total Quality Management*, *Change Management*, *Lean Six Sigma*, *TRIZ* și *ISO*, ca să numim doar câteva dintre ele. Toate acestea își puseseră deja amprenta asupra modului lor de a gândi.

Luând în considerare noile realități din Europa Centrală și de Est, aceștia au inițiat o cercetare îndrăznească pentru a răspunde la întrebarea: era oare

18 posibil ca economiile „avansate”, atât de admirate în lume la acel moment – și organizațiile lor „avansate” – să nu fie, de fapt, atât de... avansate?

Părea că aceste economii și organizațiile lor ofereau produse de calitate și un trai bun – cel puțin pentru unii –, dar ceva nu se potrivea cu imaginea pe care o aveau înainte de 1989. Astfel, întrebarea de mai sus s-a dezvoltat și a devenit: era oare posibil ca totul – inclusiv felul în care aceste economii „avansate” și organizațiile lor „avansate” erau organizate și administrate – să fie doar o iluzie creată de un context economic și politic nefericit, accentuat de provocările din Europa Centrală și de Est din acea perioadă cu privire la respectarea drepturilor omului?

În anul 1996, această întrebare a constituit punctul de plecare al unui doctorat cu subiectul „Reproiectarea Arhitecturii Organizaționale”. Chiar înainte de alcătuirea echipei Advanced Thinking, unii dintre viitorii ei membri au început să călătorească în lume pentru a înțelege, studia, integra și – cel mai important – pentru a simți cu adevărat felul în care funcționează renumite organizații ale lumii. Au considerat această inițiativă ca o primă etapă a efortului lor, finalizată în 2002 cu o metodologie în „Reproiectarea Arhitecturii Organizaționale”.



ÎNDRĂZNEȘTE!
Din culisele celui mai bun proiect
de transformare organizațională din lume

Apoi, pas cu pas, au traversat toate continentele și au ajutat lideri și companiile lor – *cross-industries*, private sau de stat, cu sau fără sindicate, bazate pe profit sau... non-profit (cel puțin „pe hârtie”) – prin proiecte, traininguri, consultanță,

conferințe, *coaching*, mentorat, seminare, *advisory* etc. Această a doua etapă s-a finalizat în anul 2011, când unul dintre cofondatorii Advanced Thinking a obținut premiul special *Recognition for Community Contribution* în cadrul *PEX Network's European Process Excellence Awards* din partea *International Quality and Productivity Centre*.

Având peste 155 de proiecte derulate și finalizate înainte de Proiectul Apa Nova, acestea au inclus mai multe inițiative operaționale și strategice de nivel înalt, atât la nivel de țară, cât și la nivel regional și global.

Unele dintre aceste proiecte au fost de tipul *Business Transformation & Turnaround*, combinând metode și concepte ca *Strategy Development and Strategy Deployment*, *Business Process Reengineering*, *Business Process Management*, *Organizational (Re)Design*, *Business Models and Structures Optimization*. Altele au vizat dezvoltarea și implementarea unor programe de Excelență Operațională – *Quality & Continuous Improvement* – implementând metodologii precum *KPIs Design* și *Process-Driven Balanced Scorecard*, *Advanced Root Cause Analysis*, *8D*, *Lean*, *Kaizen*, *Six Sigma*, *Design for Six Sigma* și *Risk Management*.

Ambele tipuri de proiecte erau, de obicei, susținute de programe de Management al schimbării și uneori de introducerea unor noi tehnologii și proiecte de digitalizare – implementări la scară mare a aplicațiilor de tip *Customer Relationship Management*, *Enterprise Resource Planning*, *Supplier Relationship Management*, beneficiind de suport și *coaching*.

În continuare, acest subcapitol își propune să evidențieze câteva dintre momentele-cheie și lecțiile învățate de membrii Advanced Thinking în urma lucrului cu peste 10 000 de manageri și angajați din organizațiile cu care au colaborat, precum și cu partenerii lor și persoane din întreaga lume, care le-au împărtășit valorile. Cunoștințele acumulate au fost diseminate în mai mult de 150 de conferințe, seminare și prelegeri susținute pe toate continentele, iar reacțiile pe care le-au stârnit au oferit baza morală și încrederea necesare pentru ca membrii acestei echipe să continue efortul lor. Le-au oferit, de asemenea, și posibilitatea de a-și îmbunătăți și împărtăși constant Metodologia.

Răspunsul la întrebarea inițială a început să capete formă atunci când au înțeles că, în mod fundamental, economiile „avansate” și organizațiile lor „avansate” sufereau de aceeași problemă ca economiile în curs de dezvoltare, respectiv de fragmentarea muncii și – în consecință – a managementului. În toate interacțiunile pe care Advanced Thinking le-a avut cu aceste economii și organizații, fragmentarea s-a dovedit a fi cauza de bază a tuturor problemelor legate de performanța acestora.

1. Aceste idei sunt fundamentale și nu sunt specifice doar economiilor dezvoltate sau celor în curs de dezvoltare; ele se află în ADN-ul fiecărei organizații, indiferent de localizarea geografică, de istoria ei, de cultură, de tehnologia disponibilă etc. Într-adevăr, ele se manifestă cu intensitate diferită, dar sunt acolo, în ADN.
2. Aceste idei fundamentale pot fi abordate printr-o reprojecare organizațională integrată, ținând cont de toate elementele organizaționale, în ordinea corectă.

În concluzie, orice organizație care își dorește să atingă performanța de vârf o poate face.

Toate descoperirile de mai sus, cristalizate la sfârșitul anului 2008, au răspuns în final întrebării inițiale: da, percepția asupra economiilor „avansate” era, într-adevăr, o iluzie.

Din acel moment, Advanced Thinking a renunțat cu totul la această iluzie și a promovat în lume ideea că, dacă o companie își dorește CU ADEVĂRAT rezultate excepționale și de durată, acest lucru se va întâmpla cu siguranță: orice motiv ca acest lucru să nu se întâmple este, de fapt, numai o SCUZĂ.

Procesul de selectare, formare și consolidare a echipei Advanced Thinking a început în anul 2004 și s-a finalizat în ianuarie 2014. Pe parcursul acestor ani, echipei i s-au alăturat oameni cu valori similare, cu voință similară și diverse expertize și cunoștințe, începând de la metodologii specifice de leadership, reprojecare și îmbunătățire organizațională până la psihologie și digitalizare.

Având toate aceste lucruri în minte, Advanced Thinking s-a întâlnit prima dată cu echipa de top management a companiei Apa Nova în data de 22 decembrie 2015. Pe de o parte, Apa Nova, o organizație statică, se confrunta atunci cu situația în care avea nevoie de o transformare fundamentală. Pe de altă parte, compania avea acum un nou lider și o nouă echipă de top management, dispuși să încerce totul pentru a aduce compania înapoi pe linia de plutire, iar majoritatea angajaților așteptau momentul pentru a-și valorifica potențialul.

Acordul inițial dintre Apa Nova și Advanced Thinking a inclus condiția ca Proiectul să ajungă în finala *Process Excellence Awards* din cadrul *OPEX Week Business Transformation World Summit* în al doilea sau al treilea an al colaborării lor. Restul este istorie – împreună au câștigat primul loc în lume!



Comaniile sunt asemenea unor nave: fără ele, nu am putea naviga pe mările și oceanele mediului economic. Avem nevoie de ele pentru că sunt purtătoare ale schimbării pentru viitorul afacerilor. Dar apele nu sunt întotdeauna liniștite, nu-i așa?

Să luăm exemplul companiei Apa Nova. Înainte de anul 2015, Apa Nova – o companie din România, parte a grupului Veolia – era obișnuită să navigheze doar pe ape liniștite. Căpitanul și ofițerii săi nu aveau nicio strategie și nu erau pregătiți pentru vremea rea, iar echipajul era încurajat să-și îndeplinească numai sarcinile zilnice și nimic mai mult.

Când „valul cel mare” a lovit în anul 2015, compania s-a străduit din răspu-teri să se mențină la suprafață. Angajații fugeau care încotro, la fel ca managerii care vor să scape de o întâlnire cu stakeholderii. Cu responsabilități neclare și procese fragmentate, era imposibil ca angajații să salveze nava, riscând să o scufunde în abisul mediului economic.

Clientul final percepea compania Apa Nova ca pe o organizație birocratică, lentă, „îmbătrânită” și nici nu avea o impresie bună despre calitatea serviciilor pe care aceasta le oferea. La acel moment, Apa Nova părea să nu aibă o viziune clară asupra lucrurilor și avea neapărată nevoie de o strategie modernă de business.

Mai mult decât atât, căpitanul și unul dintre adjuncții săi au abandonat nava și echipajul, lăsându-le „în voia sorții”. Pentru a proteja compania, trebuia numit cât mai repede un căpitan, un lider de această dată. Astfel, la sfârșitul lui octombrie 2015, a fost numit un nou *CEO* care și-a format o echipă de top management. Știau că venise vremea pentru schimbare și s-au înarmat cu hotărârea de a acționa.

Imaginați-vă că sunteți la cârmă, în fruntea unui echipaj cu aproximativ 2 000 de membri, care cu greu au reușit să treacă prin cea mai mare furtună din cariera lor. Ce ați face pentru a readuce nava pe cursul dezvoltării și al prosperității, pentru a o pregăti pentru viitor?

Ați încerca să identificați imediat problemele și cauzele lor, altfel spus, să „peticiți” crăpăturile și să reporniți motoarele? Sau ați încerca ceva mai profund, o reparație generală a navei?

Este evident că aceste două opțiuni sunt total diferite. Referindu-ne la companii, trebuie să fim conștienți că, dacă alegem „să facem o reparație generală”, ne aventurăm într-o transformare a companiei din temelii. Exact acesta a fost angajamentul pe care noua echipă de top management de la Apa Nova și l-a asumat la finalul anului 2015. Proiectul de *Reengineering* al Apa Nova a reprezentat transformarea navei amiral a companiilor Veolia din România.

Să ne oprim pentru o clipă pentru a afla mai multe despre Apa Nova și despre rolul pe care această companie îl are în societate și în mediul de business.

Pe măsură ce lumea din ziua de azi devine din ce în ce mai conștientă de importanța resurselor naturale și a conservării acestora, cu toții realizăm că apa este mult prea prețioasă pentru a continua să o risipim. De fapt, apa este chiar esența vieții și, de aceea, companii precum Apa Nova joacă un rol decisiv în mediile urbane din întreaga lume.

Ca furnizor de servicii de utilități în București, Apa Nova a fost încredințată cu responsabilitatea furnizării de apă potabilă, precum și a colectării și a tratării apelor uzate, garantându-se astfel că apa se întoarce curată în mediul inconjurător.

În anul 2000, Primăria Municipiului București a încheiat un contract de concesiune cu Veolia pentru furnizarea serviciilor de apă potabilă și canalizare pe o perioadă de 25 de ani. Acesta a fost rezultatul unei licitații publice, marcând începutul parteneriatelor de tip public-privat în domeniul serviciilor de utilități publice din România. Companii importante, cu experiență la nivel mondial în managementul serviciilor de utilități publice, puteau participa în sfârșit la astfel de licitații și puteau oferi serviciile și expertiza lor.