

Rebelia w korporacji

Groupe SEB to międzynarodowa korporacja, producent drobnego sprzętu AGD, do którego należą takie marki, jak: Tefal, Krups, Rowenta, WMF. Kilka lat temu polski oddział firmy zdecydował się na rewolucyjną zmianę w funkcjonowaniu – przekazał decyzyjność w ręce prawie 400 pracowników i pracowniczek.

Przygoda z wdrażaniem kultury odpowiedzialności zaczęła się ponad pięć lat temu. Przyczyną nie była wcale chęć poprawy wyników finansowych, bo te były satysfakcjonujące, ale niski poziom zaangażowania. W przeprowadzonym wówczas badaniu Great Place To Work, realizowanym co dwa lata w całej korporacji, oddział w Polsce uzyskał wynik na poziomie 55 proc. To był szok dla kadry zarządzającej. Pomimo tego, że nasza centrala nie naciskała na zmiany, zdecydowaliśmy, że transformacja sposobu pracy jest konieczna. Zakładaliśmy, że przełoży się to na wyższą zadowolenia, za cel uznaliśmy wzrost poziomu zaangażowania do minimum 80 proc.

Ocena zarządu

Na początku poddaliśmy ocenie przez pracowników działania, zachowania i, co najważniejsze, współpracę menedżerów wchodzących w skład zarządu. Feedback był dla nas bolesny, żeby nie powiedzieć bardzo bolesny. Nasze przeświadczenie o byciu dobrym szefem i dobrą szefową runęło w gruzach. Okazało się, że opinie oceniających w dużej mierze różnią się z samooceną menedżerów. Jak się łatwo domyślić, często na minus. To przypieczętowało decyzję o konieczności przededefiniowania sposobu zarządzania. A właściwie wyrzucenia do śmietnika aktualnego systemu i wdrożenia czegoś zupełnie innego. Po wielu dyskusjach uznaliśmy, że najbliższy naszym oczekiwaniom będzie model kultury odpowiedzialności. Jesteśmy częścią międzynarodowej korporacji, ale decyzja o wdrożeniu zapadła autonomicznie, co oznaczało, że proces jej wdrożenia musimy realizować samodzielnie. Tak też się stało.

Zaczynamy od siebie

Uważaliśmy, że zmiany należy dokonać najpierw w grupie menedżerów zarządzających, bo to oni muszą być przekonani, iż naprawdę chcą wdrożyć kulturę odpowiedzialności i swoim przykładem codziennie udowodniać sens takiego działania. Pracowaliśmy z kadrami menedżerską, wyjaśniając im koncepcję transformacji, na czym nam zależy i co rozumiemy pod pojęciem przekazywania odpowiedzialności. Ustaliliśmy zasadę, że decyzje podejmuje ci, którzy są najbliżsi konkretnego problemu, ponieważ tak naprawdę to oni najlepiej wiedzą, jak można go rozwiązać. W ogromnym skrócie wizja była następująca: pracownicy podejmują autonomiczne decyzje, a menedżerowie są autentycznymi liderami i mentorami. Kolejnym krokiem było zaangażowanie osób bezpośrednio zarządzających pracownikami. Mówiliśmy im: „Teraz to wy decydujecie, a nie my”. To nie było łatwe, dlatego dużo testowaliśmy, obserwowaliśmy nasze zachowania, dyskutowaliśmy.

Szczerość i transparentność

Podstawą do zmiany postaw jest budowanie w organizacji otwartości, transparentności i komunikacji. Wszystkie osoby w Groupe SEB Polska powinny czuć, że firma traktuje ich po partnersku i umożliwia dostęp do niezbędnych informacji biznesowych, które są konieczne do podejmowania decyzji. Aby decyzje były autonomiczne, musimy ufać, że są one właściwe, a pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa. Powinni czuć, że mogą mówić otwarcie o tym, co myślą, a nie co zarząd chciałby usłyszeć. My zachęcamy do rozmów na trudne tematy, do łamania tematów tabu, ale też do odwagi w podejmowaniu własnej inicjatywy, co naturalnie może się wiązać z popełnianiem błędów. Dajemy każdemu prawo do pomyłki. Uznajemy to za doświadczenie, z którego płynie nauka. Dotyczy to każdego obszaru, zarówno jeśli chodzi o pomysły biznesowe, jak i funkcjonowanie pracownika w firmie.

Przekonać innych nie jest łatwo

Przykład dla wszystkich musi iść z góry, w końcu nie od dzisiaj wiadomo, że ryba psuje się od głowy. Gdy liderzy i liderki sami stosują się do wprowadzanych zasad, inni podążają za nimi, jeśli tylko udają, że oddają decyzyjność, system nie zadziała. Jeśli pracownicy mają opory w przejmowaniu odpowiedzialności, liderzy powinni udzielać im wsparcia, a nie dawać sygnał, że są niezadowoleni z powodu utraty własnej kontroli. Wszyscy muszą przechodzić przez tę zmianę razem. Przekazywanie odpowiedzialności powinno się odbywać stopniowo – najpierw trzeba czuć, że panuje się nad sytuacją, a nie że jest się samotnie rzuconym na żywioł. Wszyscy powoli oswajali się z nowymi zasadami pracy, dziś sami podejmują decyzje i je realizują. Z czasem okazało się, że system jest nie tylko funkcjonalny, ale daje dodatkową satysfakcję, podnosi samoocenę i pewność siebie, bo nie wykonujemy poleceń szefa, tylko wdramy własne pomysły. A te realizuje się najlepiej.

DBAM

Takie zaangażowanie osób w firmie było możliwe, ponieważ od początku dokładnie komunikowaliśmy cel wdrożenia. Ten musi być jasno sprecyzowany, nie chodzi o sformułowanie typu: ma być lepiej. Należy komunikować, jakie konkretnie działania trzeba podjąć, żeby było lepiej, czy realizowane przez pracownika zadania rzeczywiście prowadzą do celu, czy od niego oddalają, lub co zmienić, aby pozytywnie na niego wpływały. Zmiany w funkcjonowaniu organizacji w efekcie wdrożenia kultury odpowiedzialności nadal opierają się na trzech filarach: zaufaniu, odpowiedzialności i autonomii. Podstawą jest zaufanie – zakładamy, że wszyscy mają dobre intencje, jeśli ktoś popełni błąd, to nie celowo i wyciągnie z tego naukę na przyszłość. Odpowiedzialność oznacza, że każdy dba o obszar w firmie, za który odpowiada. Przykładamy wagę do słów, więc staramy się nie używać formy „dbamy”, a właśnie „dbam”, bo to przypisuje odpowiedzialność konkretnym osobom, a nie ogółowi. I wreszcie autonomia, czyli podejmowanie decyzji przez osoby będące najbliżej problemu, a nie w centrali. Dzięki takiemu podejściu jesteśmy w stanie szybko reagować, a to wpływa na wzrost satysfakcji klientów. Większe znaczenie dla nas mają pełnione funkcje niż zajmowane stanowiska, a samoregulacja i samozarządzanie stanowią większą wartość w procesie ewolucji i osiągnięcia celów biznesowych.

Czy jest z tego biznes?

Zmiany w kulturze firmy to nie jedyny, ale z pewnością istotny czynnik wpływający na osiągnięte wyniki finansowe, a te w kontekście wszystkich rynków mamy najlepsze – w ostatnich latach wzrosły kilkakrotnie. Z satysfakcją obserwuję, że troska o realizację celów biznesowych nie jest kompetencją wyłącznie zespołu zarządzającego. To właśnie pracownicy dopinają się do lepszych wyników – podejmując decyzję samodzielnie, chcą dowiedzieć, że były one właściwe. Cieszy, że w ostatnim badaniu z 2021 r. wskaźnik zaangażowania pracowników wyniósł aż 86 proc., czyli więcej niż zakładaliśmy przed zmianą. W nadchodzącym badaniu liczymy na jeszcze więcej. ●



Przykład dla wszystkich musi iść z góry. Gdy liderzy i liderki sami stosują się do wprowadzanych zasad, inni podążają za nimi, jeśli tylko udają, że oddają decyzyjność, system nie zadziała.

Radek Matuszewski

Dyrektor generalny Groupe SEB w Polsce



Sercem Groupe SEB jest pracownica lub pracownik, a filozofią naszej firmy jest Great Place To Work. Wszyscy mamy realny wpływ nie tylko na środowisko, w którym pracujemy, ale również na nasz sukces.

Tonia Hrubka

Szefowa HR Groupe SEB w Polsce