

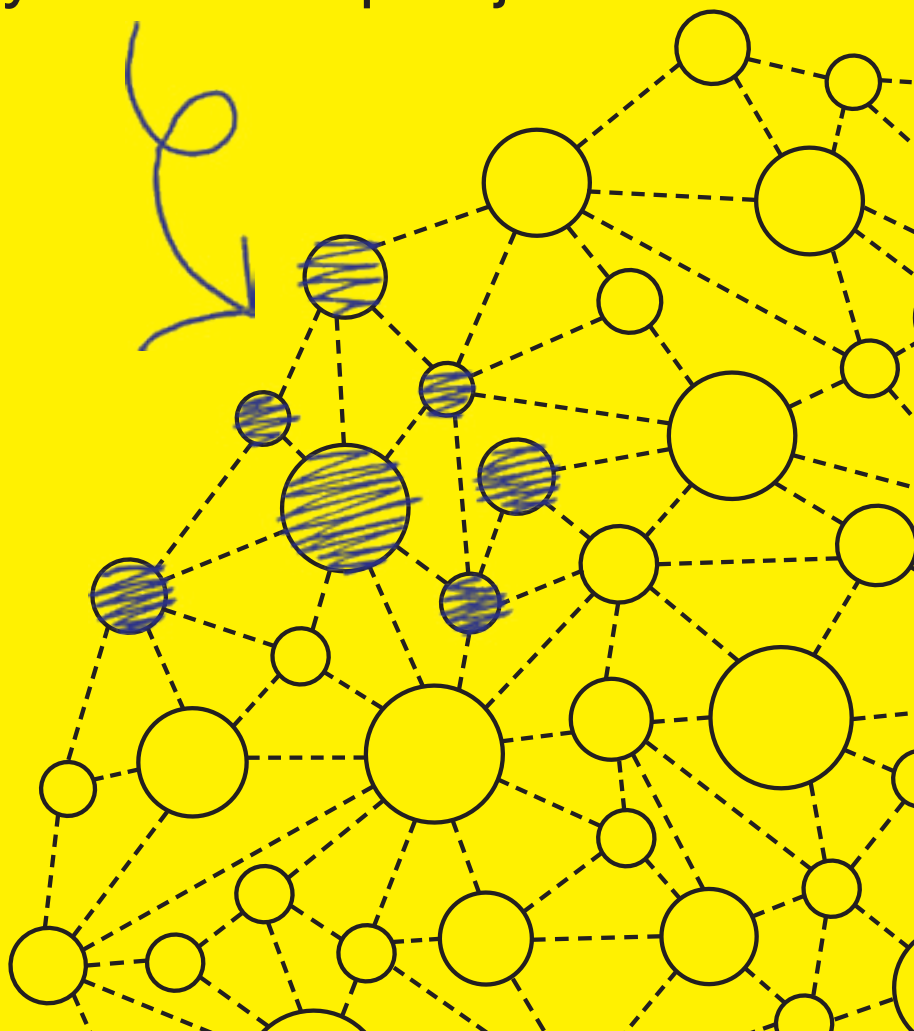
Radek Matuszewski

Karol Turek

Sławek Błaszczak

DBAM

Czyli rebelia w korporacji



**DARMOWY
FRAGMENT**

DBAM.

Czyli rebelia w korporacji

Radek Matuszewski

Karol Turek

Sławek Błaszczak

Wydanie I, polskie.
Copyright © by 4 Results sp. z o.o.
Warszawa, 2021

Redakcja i koordynacja wydawnictwa:
Kazimierz Żurek

Konsultacja wydawnicza:
Anna Chyckowska

Skład i łamanie:
Łukasz Matuszewski

Projekt okładki i grafiki:
Łukasz Matuszewski

Druk: ArtDruk Zakład Poligraficzny

ISBN: 978-83-945700-6-4

Dystrybucja:
4 Results sp. z o.o.

www.4results.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione i powoduje naruszenie praw autorskich. Autorzy dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne, nie biorą jednak odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z ich wykorzystania. Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Spis treści

DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?.....	7
OD AUTORÓW.....	8
CZYM WŁAŚCIWIE JEST DBAM.	12
1. DOJRZEWANIE DO DBAM.	18
2. KAMIENIE MIŁOWE ZMIANY.....	36
3. DBAM. DROGA DO WSPANIAŁEGO MIEJSCA PRACY..	60
DBAM JAKO SPOIWO DNA FIRMY.	96
4. O REBELII WEWNĄTRZ KORPORACJI.....	100
DBAM A WYNIKI.	136
ZAKOŃCZENIE: JAK ZADBAĆ O DBAM.....	142
INSPIRACJE.....	150

DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Tę książkę napisaliśmy wspólnie: **Radek Matuszewski**, dyrektor zarządzający w Groupe SEB Polska od 10 lat, **Karol Turek**, szef sieci sklepów Tefal, będących częścią Groupe SEB Polska, oraz **Sławek Błaszczak**, założyciel i partner firmy doradczo-szkoleniowej 4Results wspierającej firmę we wdrażaniu kultury odpowiedzialności. Przytaczamy w niej wydarzenia, które miały miejsce w latach 2017–2021 w firmie Groupe SEB Polska, która jest częścią międzynarodowej korporacji działającą w branży małego AGD. W tym czasie w polskim oddziale organizacji dokonana się diametralna przemiana: z firmy mocno kontrolującej, o silnym modelu hierarchicznym – podobnej do wielu ze swojej branży i nie tylko – stała się organizacją stawiającą na autonomię, samodzielność zespołów, swobodę w podejmowaniu decyzji, płaską strukturę. **Na jej przykładzie chcemy pokazać, jak krok po kroku udało nam się zbudować właśnie taką firmę w Polsce.**

W naszej opowieści nie chcemy lukrować rzeczywistości – zaprezentujemy porażki, „ślepe uliczki”, w które zabrnęliśmy, oraz trudności podejścia **DBAM, – tak nazwaliśmy naszą kulturę pracy, o której tu mówimy. Wszystko po to, byście z pełną odpowiedzialnością mogli podjąć decyzję, czy chcecie się na tę lub podobną drogę zdecydować.** Przede wszystkim otrzymacie od nas wiele wskazówek, które pomogą zmienić Wasze miejsce pracy. Ta książką jest praktycznym poradnikiem. Skorzysta z niej każdy lider, kierownik czy pracownik liniowy.



**OD
AUTORÓW**

Na początek parę słów o firmie. Groupe SEB w Polsce najłatwiej rozpoznać po markach Tefal (małe AGD, garnki, patelnie), KRUPS (ekspresy do kawy) oraz WMF – produkty premium do gotowania. Firma posiada własne sklepy Tefal, jak i współpracuje z sieciami handlowymi, jak np. RTV Euro AGD, Media Expert, Media Markt, Neonet, Auchan, Carrefour, Biedronka, Lidl, Kaufland, Makro, Selgros. W polskim oddziale pracuje około 350 osób, z czego duża część w sklepach, sprzedając produkty marek Tefal, KRUPS i WMF. Groupe SEB Polska jest częścią międzynarodowej korporacji Groupe SEB, która jest światowym liderem w branży małego AGD z obrotami na poziomie 7 mld euro w 2020 r., obecnym w 150 krajach na całym świecie.

To oznacza, że niełatwo nam było wdrożyć w tej firmie zmianę – jak to w korporacji bywa, lokalny management podlega procedurom i zasadom obowiązującym w globalnej strukturze. Zresztą z tego właśnie powodu ludzie często narzekają na korporacje: że nie ma się w nich za dużo do powiedzenia; że im niżej jesteś w strukturze, tym bardziej stajesz się „trybikiem”. Mówią to osoby z zarządów, kierownicy i pracownicy liniowi. My też tak myśleliśmy. Jednak z roku na rok dochodziliśmy do wniosku, że jeśli nie spróbujemy zmiany, będziemy ciągle się frustrować, obwiniać innych. **No więc zrobiliśmy rebelię.**

Odcieśliśmy się od tego, co w korporacjach szkodliwe i ograniczające; niektóre decyzje podjęliśmy bez głębokich uzgodnień, przeczuwając, że nikt do nas nie będzie miał pretensji. Gorzej by było, gdybyśmy chcieli wszystko w szczegółach „uzgadniać z górą”. Wtedy moglibyśmy z dużym prawdopodobieństwem utknąć. **Wiedzieliśmy, że tylko jedna rzecz może w tym wszystkim nas bronić i zapewnić nam większe szanse autonomii – wyniki.** Jasno dawaliśmy więc do zrozumienia, że robimy coś po swojemu, ale wyniki są, rosną i robimy wszystko, by stały na odpowiednim poziomie w każdym kwartale. Rok 2020 był

najlepszym sprzedawcą w historii Groupe SEB Polska mimo pandemii COVID, wskutek której zamknięto przecież sklepy w galeriach handlowych, gdzie głównie dokonywała się sprzedaż naszych produktów. Czy powodem tak dobrych wyników jest nasza kultura organizacyjna, bazująca na DBAM? W dużej mierze tak. Dzięki naszej przemianie i ogromnemu zaangażowaniu ludzi powstało wiele nowych inicjatyw i pomysłów, jak te wyniki osiągać. Niemniej nam nie chodziło wyłącznie o wyniki finansowe. Zależało nam też na wzroście zaangażowania i radości zespołu, co udało się osiągnąć. Ankieta Great Place to Work z początku 2021 r. pokazuje najlepsze od początku prowadzenia badań wyniki – nasz 350-osobowy zespół jest naprawdę zadowolony z pracy i uważa Groupe SEB Polska za wspaniałe miejsce pracy.

Na naszej drodze zmiany byliśmy bardzo konsekwentni – nie poddawaliśmy się presji, nie ulegaliśmy łatwo próbom nawrócenia nas na stare tory, a czasem nawet powstrzymania naszych wewnętrznych decyzji. Nic się samo nie zrobiło. Nic nie trwało krótko i nic nie przyszło łatwo. Nie mamy pewności, że to, co osiągnęliśmy, mamy już na zawsze. W trakcie opisanych w książce wydarzeń zmieniały się osoby zarządzające w centrali. Nowym szefom nie wszystko się podoba. Część chciała, a część dalej pragnie mieć kontrolę nad prawie wszystkim. Niemniej to, co wypracowaliśmy, powoli zyskuje uwagę, uznanie, ciekawość. Zobaczmy! Na pewno było warto. **Ta rebelia dała nam wszystkim w Polsce dużo sensu w pracy,** radykalnie zmieniła naszą firmę, zmieniła też nas, czyli pracowników.

SŁAWEK BŁASZCZAK: To, co mnie od początku ujęło w podejściu DBAM, to fakt, że kultura zaufania do pracownika, autonomii ludzi w sklepach może się dokonać także na bardzo specyficznym rynku. Chodzi mi o retail, o firmę handlową. Jakie jest typowe myślenie o pracowniku sklepów w tej branży? Mniej więcej takie: „Pracownicy przychodzą tu na krótko, są raczej niezaangażowani,

zwykle równolegle szukają innej, lepiej płatnej pracy. To często ludzie młodzi, zaraz po liceum, albo studenci, którzy jeszcze nie wiedzą, czego chcą. Jak się robi sezon letni, to często wolą pracować np. w restauracjach. Nie warto w nich inwestować, szkolić, bo po kilku miesiącach często już ich nie ma. Dlatego decyzyjność trzeba raczej centralizować, wprowadzać systemy kontroli, procedury”.

Często spotykałem się z takim podejściem u osób zarządzających w tej branży. Tymczasem, jak się zorientujecie, czytając tę książkę, cała zmiana w Groupe SEB opiera się o założenia o 180 stopni inne od tych przed chwilą zacytowanych. DBAM to podejście bazujące na autonomii, dawaniu odpowiedzialności, zaufaniu.

Postanowiliśmy więc napisać tę książkę we trzech, bo być może zainspiruje kogoś do pozytywnej rebelii w korporacji. Jesteśmy dowodem na to, że się da. Wszyscy trzej wierzymy, że korporacja może być fantastycznym miejscem pracy. Dla wielu lepszym niż własna firma – z naszych doświadczeń i obserwacji wynika, że bycie przedsiębiorcą bywa niestłusznie pojmowane jako najprostsza droga do realizacji pasji i celów. Tymczasem... można spełniać swoje marzenia w korporacjach! Wymaga to jednak odwagi, zebrania ekipy gotowej zaryzykować, wspólnie powalczyć, a czasem wręcz zrobić rebelię. Mamy w pełni świadomość, że tego typu zmiany kulturowe są specyficzne i w każdej firmie będą przebiegać inaczej. Dzielimy się naszym doświadczeniem, aby stało się inspiracją dla tych, którzy szukają sposobów na budowanie wspaniałego miejsca pracy w korporacjach. Życzymy miłej lektury i zachęcamy do działania! Niech prowadzą Was słowa Saint-Exupéry'ego: „Jeśli chcesz zbudować statek, nie gromadź ludzi, by zbierali drewno i rozdzielali obowiązki, ale wzbudź w nich tęsknotę za rozległym i niekończącym się morzem”.

Radek Matuszewski, Karol Turek, Sławek Błaszczak