

## W firmie potrzebne są „zasady gry”



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

Nie mniej ważne od tego, co chce osiągnąć firma, jest to, w jaki sposób chce to zrobić. Odpowiedzi na to drugie pytanie dostarcza kultura organizacyjna. Choć bywa często niedoceniana, wręcz bagatelizowana, w praktyce może być jednym z fundamentów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W jaki sposób? Na czym ją oprzeć? Jak można ją wdrożyć?

*Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.*

**Twierdzi Pan, że jednym z największych wyzwań dla prezesa firmy jest zbudowanie i wdrożenie odpowiedniej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dlaczego ten aspekt jest Pana zdaniem tak ważny?**

W kontekście zarządzania firmą najczęściej mówi się o tym, co dana organizacja chce osiągnąć. Te kierunki zarysowane są chociażby w przedstawianych przez firmy wizjach rozwoju czy w strategiach rozwojowych przedsiębiorstw, definiujących cele strategiczne. Jest to pierwsza, bardzo istotna „noga” prowadzenia biznesu.

Nie mniej ważne jest jednak odpowiedzenie sobie na pytanie, jak te cele chcemy zrealizować – do Rzymu można przecież dotrzeć różnymi drogami. Tu pojawia się aspekt kultury organizacyjnej, która ma pomóc zrozumieć, kim jesteśmy, jaka jest nasza tożsamość organizacyjna, jakie wartości cenimy oraz zbudować na tej podstawie najlepszą dla przedsiębiorstwa ścieżkę dojścia do celów. Wierzę, że dzięki tej świadomości firma jest w stanie dawać sobie radę w różnych sytuacjach, co jest szczególnie istotne w tak niestabilnych czasach, w jakich dziś się znaleźliśmy.

Dodatkowo, kulturę organizacyjną traktuję też jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Chcę, by opierała się ona nie tylko na produkcie, usłudze, czy technologii, w jakiej dostarczamy wartość do klienta, ale też na dobrym zorganizowaniu procesu identyfikacji

jego potrzeb oraz znalezienia sposobu na ich zaspokojenie. W tym kontekście kultura organizacyjna jest kluczowa – to głównie od niej zależy, czy uda nam się stawić czoła oczekiwaniom klienta i czy będzie on finalnie zadowolony.

“ **Kultura organizacyjna pomaga zrozumieć, kim jesteśmy, jaka jest nasza tożsamość organizacyjna, jakie wartości cenimy oraz zbudować na tej podstawie najlepszą dla przedsiębiorstwa ścieżkę dojścia do celów.**

### **Czym jest zatem dla Pana kultura organizacyjna przedsiębiorstwa?**

Po pierwsze, jest to spójny system wartości, pozwalający pracownikom w jak największym stopniu samodzielnie realizować swoje zadania. Dzięki owym wartościom pracownik może lepiej zrozumieć sens wykonywania pewnych czynności, a także poznać sposób, w jaki chcielibyśmy, by je wykonywał. Po drugie, kultura organizacyjna jest związana ze sposobem myślenia – jak myślimy o biznesie, czy chcemy go rozwijać, czy tylko cieszyć się z tego, co mamy teraz itp.

Dalej – wiąże się ona także ze stylem zarządzania oraz, co dla nas bardzo ważne, z podejściem do rozwiązywania problemów. Niektóre organizacje zakopują problemy pod ziemię, udają, że ich nie ma, a są też takie, które wolą się zmierzyć z trudnościami i wyzwaniem, mając świadomość, że choć krótkoterminowo może to „boleć”, to w długim terminie przynosi więcej korzyści niż kosztów. I wreszcie – kultura organizacyjna stanowi dla mnie spoiwo organizacji, „klej”, który pomaga temu mechanizmowi sprawnie się poruszać, realizować swoje zadania.

### **W jaki sposób wypracowaliście kulturę organizacyjną Base Group?**

Jakiś czas temu zdefiniowaliśmy w wąskim gronie zarządu i dyrektorów podstawowe wartości, którymi kierujemy się w naszym przedsiębiorstwie. Zostały one wypracowane w okresie, gdy nie do końca jeszcze rozumieliśmy, po co firmie kultura organizacyjna, poruszając się nieco po omacku. Miały służyć jako ramy, w których chcielibyśmy, by poruszali się nasi pracownicy. Pozwoliło nam to ustalić pewne warunki brzegowe dla organizacji.

W tym roku planowaliśmy podejść do kwestii budowania kultury organizacyjnej w sposób bardziej profesjonalny i świadomy. Chcielibyśmy w ten proces zaangażować 20-kilka osób, będących liderami biurowych oraz produkcyjnych zespołów firmy. Niestety, z uwagi na pandemię i jej skutki, musieliśmy nasze plany odłożyć na przyszłość.

### **Na jakich wartościach opiera się zatem kultura organizacyjna Pańskiej firmy?**

Nazywamy je „zasadami gry”, które mają dość uniwersalny charakter. Ich punktem wyjścia jest podejście zespołowe – świat jest dziś złożony i skomplikowany, przepływ informacji jest niesamowicie szybki, a zmiany są dynamiczne i nieliniowe. Jedyną receptą, by stawić im czoła jest działanie wspólne.



Punktem wyjścia naszych „zasad gry” jest podejście zespołowe – świat jest dziś złożony i skomplikowany, przepływ informacji jest niesamowicie szybki, a zmiany są dynamiczne i nieliniowe. Jedyną receptą, by stawić im czoła jest działanie wspólne.

Pomimo tego, że jesteśmy przedsiębiorstwem przemysłowym i funkcjonujemy w dość tradycyjnej odnodze gospodarki, zdecydowaliśmy się też, by dać naszym pracownikom dużą swobodę w wybieraniu ścieżek dojścia do realizowanych celów. Doceniamy zaangażowanie w poszukiwaniu rozwiązań – często nowych, nieszablonowych. Zdajemy sobie też sprawę, że gdy przeciera się nieznane szlaki, mogą się pojawić błędy. Pozwalamy naszym pracownikom uczyć się na nich i wyciągać z nich wnioski po to, by nie powielać ich w przyszłości. Chcemy, by nasi pracownicy byli trochę jak Ania z Zielonego Wzgórza, która nigdy dwukrotnie nie popełniła tego samego błędu.

Kolejnym elementem naszej kultury organizacyjnej jest elastyczność, pozwalająca chociażby nie bać się zmiany swoich priorytetów działania w momencie, gdy mierzymy się z niespodziewanymi czynnikami zewnętrznymi. Bardzo ważna jest też otwartość, a także możliwość prowadzenia szczerej dyskusji, opierającej się na faktach i racjonalnych argumentach oraz szacunku. Jeśli ktoś przychodzi do mnie z opinią na dany temat, to chcę zawsze wiedzieć, na jakich argumentach się ona opiera. Mam również świadomość, że w sytuacjach stresowych trudno czasem utrzymać nerwy na wodzy i nie mam problemu z tym, że ktoś ostro wyrzuci z siebie pewne rzeczy, lecz musi to umieć robić przy zachowaniu szacunku.

**Czy te zasady są w jakiś sposób sformalizowane, spisane? Czy to, co ustaliliście w gronie dyrektorów, rozeszło się już po firmie?**

Zasady zostały oficjalnie ogłoszone, wydrukowaliśmy też i rozwiesiliśmy po całym zakładzie plakaty przedstawiające nasze wartości i uzasadniające, po co je tak właściwie opracowaliśmy. Podejrzewam więc, że wszyscy pracownicy – choć zapewne w różnym stopniu – są ich świadomi.

**W jaki sposób wdrożyliście „zasady gry”?**

Wdrażanie zasad jest w moim odczuciu dużo ważniejsze niż samo ich określenie. W tym kontekście kluczowe jest to, by przykład szedł z góry, by uniknąć sytuacji, w której prezes i dyrektorzy ustalają pewne zachowania i oczekują ich respektowania przez pracowników, a sami postępują inaczej. Zwracamy szczególną uwagę, żeby „zasady gry” były odzwierciedlone w każdym zachowaniu każdego lidera. Poświęciliśmy także dużo czasu na tłumaczenie, po co naszej organizacji te reguły, jakie mogą być z nich korzyści. Nadal zresztą wiele z naszymi pracownikami rozmawiamy, cały czas jesteśmy na etapie adaptacji zmian. Zasady te przewijają się również w szeregu wewnętrznych dokumentów, odnoszących się do kwestii zarządzania organizacją. Z perspektywy czasu widzę, że nasze działania przynoszą skutki, choć oczywiście nie wszystko udaje się od razu.



**Wdrażanie „zasad gry” jest dużo ważniejsze niż samo ich określenie. W tym kontekście kluczowe jest, by przykład szedł z góry.**

**Jak przebiega proces adaptacji pracowników do „zasad gry”? Pojawiły się jakieś bariery, tarcia?**

Nie znam nikogo, kto wprowadzałby zmiany bezproblemowo. Według moich szacunków, około 15-20% załogi opowiada się za zmianami, „czuje” po co one są, pomaga w ich wdrażaniu. Największa grupa – około 50-60% pracowników – to osoby, które przypatrują się temu, w jaki sposób wprowadzamy nasze reguły. „Kupią” oni tę zmianę, gdy zobaczą, że faktycznie rozumieją ją i stosują się do niej liderzy. Jest też trzecia grupa pracowników, którym bardzo trudno jest wytłumaczyć sens „zasad gry”. Osoby te albo stawiają opór albo też nic nie mówią, aż któregoś dnia odchodzą z firmy, przekazując, że coś im nie pasowało.

**Z czego brała się niechęć niektórych pracowników do zmian? Wymienione przez Pana elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wydają się być bardzo uniwersalne, ogólne, a z perspektywy zatrudnionego – korzystne...**

Wydaje mi się, że ludzie generalnie nie lubią zmian – wolą przewidywalność, która nie jest tak stresująca. Każda bowiem zmiana, która dotyka nas bezpośrednio, generuje w nas pewną reakcję obronną.

**Kultura organizacyjna jest „miękkim” czynnikiem rozwoju, na który nadal wiele firm nie zwraca zapewne większej uwagi. Czy przekłada się ona także rzeczy „twarde”, namacalne, jak np. wyższa produktywność, lepsze wyniki biznesowe?**

Kondycja Base Group wskazuje na to, że tak. Od kiedy mniej więcej 3,5 roku temu przejąłem stery firmy, notujemy 20-25 proc. rocznego organicznego wzrostu sprzedaży, nasza zdolność do generowania gotówki nigdy w historii nie była tak wysoka jak teraz, podobnie zresztą jak marżowość. Ten ostatni parametr jest wyższy od średniej z branży o 5 pkt. proc. Rośniemy dynamiczniej niż większość podmiotów z naszego sektora, jesteśmy też bardziej efektywni. Koniec końców zadowolony jest więc nie tylko zarząd, ale także nasi pracownicy, dostawcy i klienci. Oczywiście – na tak dobre wyniki notowane przez firmę wpływa nie tylko kultura organizacyjna, ale też inne czynniki, jak chociażby korzystne do niedawna tło makroekonomiczne czy dobra strategia biznesowa. Jestem jednak przekonany, że bez „zasad gry” nie udało by nam się osiągać takich sukcesów.

**Od początku wiedział Pan, że budowanie silnej organizacji należy zacząć właśnie od tej strony?**

Termin „kultura organizacyjna” pamiętałem ze studiów, jednak prawdę powiedziawszy nie rozumiałem do końca jego znaczenia oraz roli. Później zetknąłem się z nim podczas pracy w krajowych i zagranicznych firmach, natomiast pojęcie to nadal było dla mnie „puste”.

Gdy tylko zostałem prezesem Base Group, miałem w głowie wiele pytań: co dalej robimy z tym biznesem, dokąd idziemy, na czym się skupiamy, jaki zespół budujemy. Zacząłem od standardowych działań – określenia wizji, misji, celów strategicznych. To poszło w miarę szybko. Temat kultury organizacyjnej pojawił się, gdy szykowaliśmy się do aktualizacji strategii firmy. Wówczas nasz zewnętrzny doradca do spraw zarządzania ludźmi powiedział mi, że skoro w firmie jest nowy prezes, warto spotkać się w ramach dyirekcji i ustalić firmowe „zasady gry”. Zrobiliśmy to, choć nadal nie miałem pełnej świadomości, po co nam te reguły.

Temat ten zaczął mnie jednak bardzo interesować – wzięłem udział w kilku szkoleniach, porozmawiałem z osobami, które zajmują się technikami zarządzania firmą, zapoznałem się także z literaturą. Szczególnie pomocna okazała się książka K. Camerona i R. Quinna *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, w której pokazane są różne typy kultury organizacyjnej, a także porady, w jaki sposób taką kulturę wdrożyć. Duże wrażenie wywarła na mnie również prezentacja wieloletniego prezesa Netflixu, Reeda Hastingsa, w której mówił o tym, że kultura organizacyjna to każde zachowanie lidera: kogo awansujemy, a kogo nie, na którego pracownika stawiamy, a z którym się rozstajemy, jak zachowujemy się w różnych, nawet błahych sytuacjach etc. Zrozumiałem, że kulturę organizacyjną w bardziej lub mniej świadomy sposób wprowadza każdy lider – prezes, dyrektor, brygadzieta. Pracownicy patrzą na tę osobę i dostosowują do niej swoje zachowania.

Nareszcie mnie „oślniło”. Zaszczepiłem tę ideę wśród kilkunastu najbliższych współpracowników, będących kluczowymi liderami organizacji. Finalnie, w tym roku byliśmy gotowi do rozmowy na temat kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w bardziej świadomy sposób, jednak zatrzymała nas pandemia.

### **Chcecie wypracować nowe zasady, gdyż te, wypracowane w nie w pełni świadomy sposób się nie sprawdziły?**

Wręcz przeciwnie – nadal się pod nimi podpisuję. Uważam, że przemawia za nimi to, że będąc wypracowanymi intuicyjnie, są bardzo naturalne. Jednakże od czasu ich wprowadzenia, organizacja bardzo mocno się zmieniła – część ludzi odeszła z firmy, przyszło bardzo wielu nowych pracowników. W takiej sytuacji chcemy przyrzeć się tym regułom na nowo. Być może okaże się, że nie trzeba będzie nic w nich zmieniać, a być może będziemy je musieli nieco zmodyfikować.

### **„Zasady gry” pomogły firmie w starciu z pandemią?**

Te reguły niesamowicie pomogły nam odnaleźć się w sytuacji kryzysowej – zapanować nad naszym biznesem, nad emocjami, nad strachem związanym ze spotkaniem się z czymś zupełnie nieznanym. Pandemia stała się wręcz papierkiem lakmusowym, który pokazał, że te wartości nas wspierają i w żaden sposób nie przeszkadzają, nie blokują naszej działalności.

“ „Zasady gry” niesamowicie pomogły nam odnaleźć się w sytuacji kryzysowej – zapanować nad naszym biznesem, nad emocjami, nad strachem związanym

ze spotkaniem się z czymś zupełnie nieznanym.  
Okazało się, że te wartości nas wspierają i w żaden  
sposób nie przeszkadzają, nie blokują naszej  
działalności.

## O rozmówcy



JAKUB KASZUBA

Prezes Zarządu, Base Group

**Jakub Kaszuba** jest od 2016 r. Prezesem Zarządu Base Group. Wcześniej pełnił funkcję m.in. Przewodniczącego Rady Nadzorczej spółki. Karierę zawodową rozpoczynał w Polsce w sektorze bankowości inwestycyjnej, by następnie pracować za granicą w funduszach hedgingowych. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Aarhus School of Business w Danii, Politechniki Poznańskiej oraz CFA Institute.

### Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

