

## Najważniejsze jest bycie spójnym

### Wywiad z Agnieszką Jarecką, dyrektorką zespołu HR Global Operations (HR GO) w firmie Aon



Agnieszka Jarecka jest obecnie dyrektorem zespołu HR Global Operations świadczącym usługi dla jednostek Aon na całym świecie w ponad 100 krajach. W swojej 19 letniej karierze miała okazję zdobyć różnorodne doświadczenia zarówno w rolach eksperckich jak i managerskich od finansów i audytu, poprzez konsulting i wsparcie sprzedaży do szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi. Prywatnie, wraz ze swoim mężem i synami uwielbia podróże po świecie, a szczególnie wędrówki po górach.

*Jedno zdanie, które miało na Ciebie i na Twoją karierę największy wpływ i zadecydowało o Twojej ścieżce zawodowej?*

Kiedyś podczas pewnej dyskusji w trakcie spotkania, koleżanka powiedziała: „Boże! Proszę, daj mi siłę, abym pogodził się z tym, czego zmienić nie mogę, odwagę, abym zmienił to, co zmienić mogę i mądrość, abym potrafił odróżnić jedno od drugiego”. Wtedy nie wiedziałam, że jest to cytat pewnego kaznodziei protestanckiego. Dzisiaj widzę, że to zdanie miało na mnie duży wpływ. Jest bardzo prawdziwe i spójne z tym, co ja sama powtarzam od dawna - kiedy nie mamy na coś wpływu, to szkoda poświęcać temu działaniu energii, bo jest to kompletną stratą czasu.

*Czy usłyszałaś to w momencie, kiedy Ty miałaś jakąś decyzję do podjęcia albo wpłynęło na Twoje późniejsze wybory?*

To po prostu było jak ziarno, które wpada, a potem kiełkuje. Przez to, że to zdanie było spójne z tym, co sama uważam, jeszcze bardziej utwierdziło mnie to w tym przekonaniu, że nie ma sensu tracić czasu i energii na rzeczy, na które nie mamy wpływu. Oczywiście największy wpływ mamy na samych sobie, w jaki sposób reagujemy na to, co się dzieje dookoła, jak się zachowujemy. Natomiast, jeśli problem tkwi na zewnątrz to trzeba poszukać tych

elementów, które można zmodyfikować, poszukać wsparcia u innych, wykorzystać swoją sieć kontaktów. Jeśli jednak nie da się zmienić otoczenia, w którym się jest, trzeba zmienić otoczenie. Cenię zdrowy rozsądek, a to zdanie było właśnie kwintesencją takiego zdroworozsądkowego podejścia do życia.

*Czym jest dla Ciebie sukces zawodowy?*

Sukces to dla mnie spokój ducha. To uczucie, gdy wstaję rano i wiem, że to będzie dobry dzień, bo wszystko jest na swoim miejscu, zgodnie z moimi wartościami, a wieczorem jestem zadowolona z tego, co udało mi się zrobić.

*Czy jesteś zatem teraz w takim momencie, że faktycznie masz ten spokój ducha?*

Teraz tak, ale nie zawsze tak było. Naturalnie mam tendencję do brania dużej ilości obowiązków na siebie. Kiedyś wydawało mi się, że skoro ktoś mnie prosi o kolejną rzecz, nie wypada mi odmówić. Aż w pewnym momencie zrozumiałam, że czas i energia są ograniczone. Nie da się być idealnym zarówno w pracy jak i w domu, a doba ma tylko 24 godziny. Zawsze coś jest kosztem czegoś. Naprawdę istotne jest odnalezienie swojego złotego środka i tym samym odpowiedzi na pytania: ile mogę z siebie dać, na ile chcę się poświęcić? Co jest dla mnie naprawdę ważne? Równowaga pomiędzy własnym spełnieniem a spełnianiem oczekiwań otoczenia powinna być kluczową kwestią. Istnieje bowiem ryzyko stania się ofiarą własnego sukcesu. Kiedy ktoś przykłada się do swojej pracy, jest w niej dobry, to potem często dostaje coraz większe wyzwania, bo przecież zawsze sobie jakoś poradzi. Ważne, by postawić sobie pytanie: czy chcemy piąć się coraz wyżej i tym samym rozszerzać zakres naszych ról? Ile energii potrzeba, by sprostać stawianym zadaniom? Uważam, że praktycznie każdy mógłby potencjalnie objąć dowolne stanowisko, pytanie tylko, jakim kosztem energetycznym. Najłatwiej oczywiście wykorzystywać swoje naturalne zdolności i budować kompetencje potrzebne w roli nadającej naszej pracy sens. Obecnie mam dosyć szeroki zakres zadań, mam duży wpływ na to, co dzieje się zarówno globalnie w naszej organizacji jak i w moim zespole a jednocześnie mogę znaleźć czas dla rodziny, na przykład poprzez pracę z domu, czy wspólne wyjazdy. Najcenniejsze w pracy są dla mnie rozmowy z ludźmi, szczególnie dotyczące ich rozwoju, a także kreatywne rozwiązywanie problemów. Moje stanowisko pozwala mi na jedno i drugie, co daje mi poczucie bycia we właściwym miejscu.

*Czyli awans na wyższe stanowisko niekoniecznie oznacza utratę tego spokoju ducha?*

Każdy awans wiąże się z dodatkowymi obowiązkami i trzeba to zaakceptować. W takiej sytuacji przydaje się umiejętności delegowania zadań i zaufania swoim współpracownikom, a tego trzeba się nauczyć. Wiele osób myśli, że awansując wiele zadań trzeba wykonać samodzielnie. To przekonanie to pewna bariera, która tkwi w naszej głowie, a którą musimy przełamać. Zwłaszcza, jeśli lista rzeczy do zrobienia pęka w szwach i trzeba wybrać to, co naprawdę jest ważne.

*Czy uważasz, że to przeładowanie obowiązkami, które wciąż brałaś na siebie doprowadziło do jakiegoś przełomowego momentu w Twoim życiu? Momentu, w którym zmieniłaś sposób myślenia?*

Nie byłabym w tym momencie, w jakim jestem teraz, gdyby nie moje poprzednie doświadczenia. Bardzo doceniam szkołę życia, którą dostałam zarówno w Capgemini, jak i w KPMG. W miejscu pracy, w którym jestem teraz bardzo podoba mi się kultura organizacyjna. Natomiast wielu metodologii i praktyk, na przykład dostarczania usług, usprawnień, prowadzenia projektów nauczyłam się w poprzednich rolach. Do zdroworozsądkowego podejścia, który panuje w Aon mam okazję wprowadzić dobre praktyki z rynku i dzięki temu otrzymuję idealną równowagę między kontrolą i porządkiem oraz wolnością i kreatywnością.

W moim życiu miał też miejsce pewien przełomowy moment, który całkowicie zmienił moją ścieżkę kariery. Jestem z wykształcenia finansistką i moją pierwszą pracą była praca w audycie. Potem kilka lat byłam konsultantem a potem managerem w zespole wsparcia sprzedaży, gdzie doradzaliśmy potencjalnym klientom, czy warto się przenieść część zadań do Polski. To było świetne doświadczenie, mieliśmy osoby w Polsce a także w Indiach i w Chinach. To była praca, którą zorganizowaliśmy sobie całkowicie na swój sposób – był to zupełnie nowy zespół, więc sami wymyśliliśmy naszą metodologię działania i stworzyliśmy bazę wiedzy. Jednak po 5 latach, podczas rozmowy rocznej z moim szefem usłyszałam takie słowa: “Zrobiłaś świetną robotę, która przerosła moje oczekiwania. Masz teraz 3 miesiące na znalezienie dla siebie nowego miejsca”. Byłam kompletnie zaskoczona - do końca nie wiedziałam, jak interpretować tą wiadomość. Potem dokończył: “Agnieszka, zrobiłaś wszystko, co mogłaś w tym zespole. Masz osobę, która jest gotowa na przejęcie Twojego stanowiska. Szukaj czegoś nowego, inaczej zmarnujesz swój potencjał”. To był moment, w którym poczułam, że ktoś wypchnął mnie na głęboką wodę z mojego ciepłego kąta. Po rozmowie z szefową działu HR zdecydowałam się na nową rolę: stanowisko szefa działu szkoleń. I mimo że nigdy nie pracowałam w tematyce szkoleń, miałam pewne podstawy i doświadczenie dotyczące zarządzania zespołem i budżetem, które pomogły mi sprostać temu zadaniu. Dołączyłam do zespołu ekspertów - zarządzałam świetnymi trenerami. To było dla mnie niesamowicie odkrywcze. Zobaczyłam, jak ciekawa jest metodologia edukacji dorosłych oraz psychologiczne aspekty zarządzania ludźmi.

Następnie dostałam propozycję stworzenia centrum usług wspólnych dla połączonych działów HR Capgemini w Polsce, zaczynając od employer brandingu i rekrutacji, szkoleniach i rozwoju, poprzez administrację personalną, benefity i świadczenia, mobilności międzynarodową i kończąc na obsłudze płac. Potem dołączyły kolejne kraje i tak się znalazłam w sercu HR. I stwierdziłam, że to właśnie jest miejsce, w którym chcę być - blisko ludzi i procesów z nimi związanych.

*Czyli przeszłaś drogę od tabelki w księgowości do działu HR.*

Tak, ale te tabelki wciąż mi się przydają, sfera biznesowa i finansowa jest dla mnie bardzo naturalna. I w tym trochę tkwi mój sekret – mogę wykorzystywać swoje różnorodne doświadczenia i wiedzę w codziennej pracy zonglując tym, co aktualnie jest przydatne. Przechodząc do tego działu dołożyłam do swoich kompetencji pewne umiejętności miękkie i nadbudowałam wiedzę na temat HR. Tu natomiast zrozumiałam, że to jest to, co ja chcę robić i co nadaje mojej pracy sens.

*Twój przełożony zamiast trzymać Cię na miejscu i czekać na kolejne sukcesy Twojego zespołu, powiedział: “zostaw to co robisz, znajdź swoją ścieżkę, rozwijaj się”. To chyba dosyć nietypowe.*

To prawda, rzadko się zdarzają takie sytuacje. Ten człowiek był dla mnie w pewien sposób mentorem. To niesamowite szczęście mieć takiego szefa, który zauważy, że jego pracownik jest gotowy na zmianę i lepiej spełniłby się na innym stanowisku, czy w innym dziale.

*Czy postrzegasz samą siebie jako wzór?*

“Wzór” to jest bardzo wielkie słowo. Myślę, że nikt nie może być wzorem w pełni, natomiast każdy ma cechy, albo zachowania, które warto podpatrywać.

*To jakie cechy dla Ciebie są na tyle ważne, że ktoś kto je ma, mógłby być wzorem?*

Zawsze szukam w ludziach różnych cech, które mnie inspirują. Mogą to być kwestie merytoryczne albo zdrowe podejście do pracy, sposób rozwiązywania problemów, prezentowania, negocjacji itp. Wokół mnie w pracy jest mnóstwo osób, od których mogę się uczyć – od moich kolegów na równoległych stanowiskach, moich klientów oraz osób w zespole. Od dzieci mogę uczyć się wykorzystania najnowszych technologii, a od męża delegowania i negocjacji. Nikt nie ma patentu na bycie ideałem w każdym calu. Gdybym jednak miała wymienić konkretną osobę, to na pewno takim wzorcem była dla mnie moja mama. Wychowała czwórkę dzieci i jednocześnie pracowała na uczelni. Była z małej miejscowości, i jako pierwsza w swojej rodzinie poszła na studia. Zawsze świetnie sobie radziła i wiedziała wszystko na każdy temat. Z kolei mój tata pokazał mi, że zawsze jest jakieś kreatywne rozwiązanie problemu i wszystko się da naprawić. Jeśli natomiast chodzi o kluczową cechę, którą na pewno powinna mieć osoba będąca wzorcem to na pewno byłaby to spójność. Mówić, że coś się zrobi i to potem robić, być szczerym i autentycznym. Osobą, którą podziwiam na pewno jest też papież, Jan Paweł II – intelekt, odwaga i spójność w jednym.

*Myślisz, że kobiety mają trudniej w sytuacji, kiedy trzeba pogodzić życie rodzinne i zawodowe? Wspomniałaś o swojej mamie, mówiłaś też, że sama miałaś momenty, kiedy brałaś na siebie zbyt dużo obowiązków. Myślisz, że kobiecie trudniej pogodzić te dwie sfery?*

Myślę, że kobieta ma bardzo ważną rolę w życiu - jest matką i to naturalne, że dzieci potrzebują mamy i jej czasu. Ja z każdym z moich synów byłam przez ponad rok w domu i uważam, że to była bardzo dobra decyzja. To był fantastyczny czas, chociaż z ulgą wracałam do pracy. Niewykluczone, że kobiety mają ciężiej, kiedy dzieci są małe. Natomiast na pewno to zależy od tego, jak podzieli się obowiązki. Nie wydaje mi się też, że kobiety, które awansują mają gorzej. Myślę, że każdy, kto awansuje ma trudniej i każdy płaci za to jakąś cenę, niezależnie czy jest kobietą, czy mężczyzną. Dochodzą nowe obowiązki, z którymi trzeba sobie poradzić, więc ma się mniej czasu dla rodziny. Ale najważniejsze jest to, żeby dobrze wykorzystywać czas, być obecnym tu i teraz, zarówno w pracy jak i w domu. Jeśli zajmujemy się kilkoma rzeczami jednocześnie, to niczemu nie poświęcamy wystarczającej uwagi - wtedy wszyscy tracą. Gdy jestem z kimś na spotkaniu, to staram się wykorzystać ten czas najbardziej efektywnie. Oczywiście są sprawy, które odrywają i przerywają, ale tak naprawdę to kwestia szacunku do drugiej osoby.

*Czy myślisz, że pozostanie autentycznym w momencie, kiedy budujemy swoją karierę jest w ogóle możliwe?*

Jeśli nie będziesz autentyczna - ludzie przestaną ci ufać. Swoimi działaniami budujemy swoją markę, swój osobisty brand. Warto sobie zrobić takie ćwiczenie mentalne - jakimi przymiotnikami chcielibyśmy być określane jako osoby a jakimi jesteśmy w rzeczywistości w oczach innych? Bardzo to pomaga w zobaczeniu, jaki realnie wizerunek tworzymy. Praca w tak dużej organizacji uczy pokory - w każdej chwili struktura organizacyjna może się zmienić i twój podwładny może stać się twoim przełożonym, albo klientem wewnętrznym. Bycie sobą jest jedyną dobrą opcją. Mimo to widziałam kilka takich przypadków, kiedy po awansie ktoś diametralnie się zmieniał, ale opinia na temat takich osób również zupełnie się zmieniała.

*Który etap Twojego życia najbardziej wpłynął na Twoją ścieżkę zawodową?*

Na pewno dzieciństwo miało ogromny wpływ i wartości wyniesione z domu rodzinnego. Jestem najstarsza z rodzeństwa i zawsze naturalnie miałam być dla nich wzorem. Jestem półkrwi Ślązaczka - ma to duże znaczenie, bo w śląskiej kulturze wszechobecny jest etos pracy. Byłam wzorową uczennicą, zawsze najlepszą w klasie, bo nie wypadało inaczej. Babcia wielokrotnie opowiadała nam o swojej szkole, o tym jak była wzywana do wyższych klas, żeby pokazywać jak rozwiązać trudne zadania, ale nie dane było jej kontynuować edukacji. Była dziewczyną, a nawet

dla chłopców w tym czasie nie starczało pieniędzy... Drugim ważnym elementem w moim życiu jest wiara. Obie te wartości miały na mnie bardzo ważny wpływ.

*Czy uważasz, że masz wpływ na pracę ludzi lub na zmiany w swoim środowisku pracy?*

Mam wpływ na to, w jaki sposób pracujemy w zespole HR GO i jak podchodzimy do pewnych tematów, na przykład jak analizujemy problemy, które się pojawiły i jak przygotowujemy się do nadchodzących zmian. W mojej pracy lubię patrzeć na dany temat z wysokiej perspektywy i nadawać mu jasną strukturę, a potem wejść w szczegóły i syntetyzować wnioski. Często używam porównań, metafor i historii, żeby przekazać kwintesencję tematu. W ten sposób łatwiej uporządkować i efektywnie uporać się z wszystkimi sprawami. Widzę, że udało mi się zarazić ludzi takim właśnie sposobem myślenia i podejściem, i myślę, że daje im to poczucie kontroli nad codziennymi sprawami.

Drugi obszar, gdzie widzę swój wpływ na innych ludzi dotyczy informacji zwrotnej. Lubię mówić wprost i szczerze, co uważam za czyjeś mocne strony oraz obszary do rozwoju odnosząc się do realnych sytuacji i bazując na konkretnych kompetencjach. Uważam, że to jedna z najcenniejszych rzeczy, którą możemy dać i dostać od innych. Taki konstruktywny feedback jest nieodłączną częścią rekrutacji wewnętrznych, rozmów rocznych, a także cyklicznych spotkań indywidualnych. Daję i otwarcie proszę o feedback. To, co widzą inni nie zawsze pokrywa się z tym, co myślimy, że widać, dlatego zawsze warto sprawdzić, co widać w lustrze innych oczu.

Zupełnie innym przykładem, gdzie mocno rysuje się mój wpływ jest krystalizowanie i artykułowanie sensu pracy i roli, którą mamy do odegrania, czy to indywidualnie, zespołowo, czy też w całym centrum. Osobiście jest dla mnie ważne, w którą stronę płynie nasz statek i jaka jest moja w nim rola, dlatego jednym z pierwszych rzeczy po przyjeździe do nowego zespołu było określenie naszej misji i wizji. W ten sposób łatwiej zobaczyć szerszy kontekst i sens tego, co robimy, określić swoją tożsamość i wartość naszej pracy. Teraz koordynuję podobną inicjatywę dla całego centrum Aon w Krakowie w ramach zespołu kierowniczego (Aon Leadership Team). Na bazie naszych globalnych firmowych celów wypracowujemy misję i wizję dla tego konkretnego centrum biorąc pod uwagę nasze lokalne uwarunkowania.

Staram się wywierać wpływ w tych sferach, które są dla mnie ważne. Daje mi to ogromną satysfakcję.