

# HOLISTYCZNE SPOJRZENIE NA FIRME, czyli recepta na sukces

O WYZWANIACH STOJĄCYCH PRZED WSPÓŁCZESNYMI FIRMAMI, O CIENIACH I BLASKACH BYCIA PRZEDSIĘBIORCĄ I MANAGEREM, A TAKŻE O MODELU WSPÓŁCZESNEGO PRZYWÓDZTWA Z **KARINĄ POPIELUCH** – WŁAŚCIELKĄ FIRMY DORADCZO-SZKOLENIOWEJ KAIZEN HR – ROZMAWIA URSZULA DZIEWIT-GONTOWSKA.

PRYWATNIE JEST MIŁOŚNICZKĄ MUZYKI ORAZ KONCEPTU OTWARTEJ WSPÓŁPRACY I PASJI CZŁONKÓW GRUPY BUENA VISTA SOCIAL CLUB. BYWAŁA NA UKOCHANEJ KUBIE NA ICH WYSTĘPACH, SPOTYKAŁA SIĘ Z NIMI PRZED KONCERTEM NA DRINKA CZY JADŁA Z NIMI KOLACJĘ. W ROZMOWIE CHĘTNIE SIĘGA PO METAFORY. PYTANA O SWÓJ POMYSŁ NA BIZNES – FIRMĘ KAIZEN HR PORÓWNUJE DO JAZZ BANDU. DO WSPÓŁPRACY PRZY REALIZOWANYCH PROJEKTACH DORADCZYCH I PROGRAMACH ROZWOJOWYCH ZAPRASZA TYLKO NAJWYŻSZEJ KLASY KONSULTANTÓW – DOŚWIADCZONYCH WIRTUOZÓW W DZIEDZINIE HUMAN RESOURCES.

## **UDG: Skąd to porównanie Pani firmy do jazz bandu, a nie np. do orkiestry symfonicznej?**

**KP:** Orkiestra symfoniczna to ogromne przedsięwzięcie, funkcjonuje jak korporacja – każdy ma konkretnie określony instrument oraz nuty i gra to, co nakaże dyrygent. My jesteśmy selektywnym „butikiem” i nie szukamy skali. Nie mamy takiej potrzeby. Każdy nasz projekt jest jak profesjonalne jam session. Standardy, benchmarki rynkowe, znane modele i doświadczenie stanowią wyłącznie swego rodzaju fundament do projektowania rozwiązań adekwatnych dla organizacji. Preferujemy podejście Agile i rozwiązania dedykowane konkretnym firmom. Nie gramy z playbacku i nie odtwarzamy standardów. To trudniejsze i bardziej czasochłonne, ale przynosi konkretne rezultaty naszym Klientom. Wymaga to jednak ogromnej wiedzy i praktycznego doświadczenia, dojrzałości biznesowej i odpowiedzialności. Każda fałszywa nuta jest bowiem słyszalna natychmiast.

Swoich konsultantów darzę ogromnym szacunkiem i zaufaniem. Nie narzucam ani godzin pracy, ani obowiązku przychodzenia do biura. Każdy pracuje wtedy, kiedy ma na to przestrzeń lub gdy – ze względu na interes Klienta – jest taka potrzeba. Wszyscy są doświadczeniymi praktykami i czują się odpowiedzialni za to, co robią, więc o efekty ich pracy jestem spokojna. Na pewno nie pracowałabym z kimś, kogo musiałabym ściśle kontrolować.

Buduję firmę opartą na zaufaniu i zarządzaniu poprzez wartości. Deleguję nie zadania, a cele. Dzięki temu wspólnie z grupą konsultantów, trenerów i coachów zbudowaliśmy organizację, która dziś nawet niespecjalnie potrzebuje aktywnie sprzedawać swoje

## **HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy**

Karina Popieluch – pomysłodawczyni i współautorka tej wyjątkowo wartościowej publikacji – zebrała blisko dziesięcioletnie doświadczenie KaiZen HR i, zapraszając do współpracy zaprzyjaźnionych, wybitnych praktyków, stworzyła kompendium wiedzy, które jest lekturą obowiązkową nie tylko dla każdego HR business partnera, ale również dla każdego pracodawcy – od menedżera po prezesa.

Książka już na etapie przedsprzedaży uzyskała status best-sellera! Dostępna w wersji drukowanej oraz elektronicznej m.in. w księgarniach PWN i w Empiku.

usługi. Zwykle to Klienci zwracają się do nas. Dzieje się tak dlatego, że ktoś nas zarekomendował lub bo nas znają i wiedzą, że holistycznie podejmiemy do ich problemów i rzetelnie oraz kompleksowo zaspokoimy ich potrzeby.

## **UDG: Czy oferta ewolucyjnego i holistycznego podejścia do klientów to tajemnica sukcesów Pani firmy?**

**KP:** My nie mamy tajemnic (*śmiech*). Filozofia kaizen oraz synchroniczny rozwój ludzi i organizacji to nasza wizja, i jesteśmy jej wierni od lat. Holistyczne podejście to rzeczywiście nasz wyróżnik, więc myślę, że to dobry trop. Odnoszę wrażenie, że holizm to słowo, które, jeśli jeszcze nie weszło, to na pewno wkrótce wejdzie na stałe do słownika biznesowego. I tak jak na co dzień coraz częściej szukamy lekarzy holistów, tak szukamy konsultantów





Sukienka: Patrizia Aryton; Bizuteria: Frey Wille; Fryzury: Łukasz Kowalski z Apogeeum Studio Urody; Makijaż: Marta Kwiecińska z Kwiecińska Atelier; Zdjęcia: Marcin Gorgolewski, www.gorgolewski.pl; Stylistka: Joanna Makowiecka; Miejsce: Rezydencja Park Lane, www.apartamentyparklane.pl

patrzących na organizację szeroko i na różnych poziomach. Kiedy nasi Klienci potrzebują pomocy w rozwiązaniu konkretnego problemu, zwykle i tak szukają kogoś, kto bardzo dobrze rozumie twarde liczby, strukturę, narzędzia i cały ekosystem biznesowy, a z drugiej strony potrafi zrozumieć tę miękką tkanę, czyli szeroki obszar społeczny – od predyspozycji, preferencji, przekonań i kultury po kompetencje. Używając metafory, szukają lekarza, który nie tylko zrobi rentgen i morfologię, ale zapyta o tryb życia i dietę. Kluczowe będzie, czy potrafi zrozumieć nie tylko widoczne symptomy, ale rzeczywiste źródła zaistniałych problemów, a co za tym idzie – realne potrzeby organizacji. Warto wiedzieć, że tak jak w przypadku bólu zęba, natychmiastową ulgę przyniesie dobry środek przeciwbólowy. Tylko że – jak to przy akcjach doraźnych bywa – jego działanie przeminie, choć na jakiś czas pozwoli o problemie zapomnieć. Niestety będzie on w tym czasie narastał, eskalując konsekwencje. W naszym przekonaniu rozwiązanie problemu równe jest nie tylko niwelowaniu czy wręcz usunięciu jego negatywnych skutków. Gwarancją sukcesu jest właściwe zidentyfikowanie jego przyczyny źródłowej i jej trwałe wyeliminowanie.

Niezależnie od podejścia do rozwiązywania problemów, na firmę, tak jak na człowieka, lepiej jest patrzeć szeroko. Warto zrozumieć, w jakich warunkach, w jakim kontekście biznesowym, z kim i z czym pracujemy. Jeśli spojrzymy wąsko – tylko na jakiś drobny wycinek – to istnieje duże prawdopodobieństwo, że już na starcie postawimy niewłaściwą diagnozę. Dlatego nasza oferta jest holistyczna, czyli – inaczej mówiąc – kompleksowa w podejściu do potrzeb. Jesteśmy w stanie wesprzeć Klientów zarówno

## KARINA POPIELUCH

– ekspert w zakresie HR strategicznego, właścicielka firmy szkoleniowo-doradczej KaiZen HR, pomysłodawca i kierownik pierwszych w Polsce studiów podyplomowych HR Business Partner, wykładowca na studiach MBA oraz studiach podyplomowych z obszaru HR, a także partner merytoryczny Akademii Leona Koźmińskiego, czasopisma „HR Business Partner” oraz cyklu „HR na Szpilkach”. Prywatnie mama nastoletniego Adama, pasjonatka szpilek i sukienek, dalekich podróży, tańca oraz smacznej kuchni w dobrym towarzystwie.

na etapie analizy i doradztwa, jak i operacyjnego wdrożenia rekomendowanych rozwiązań. Projektujemy modele kompetencyjne i przeprowadzamy ich ocenę, a kiedy trzeba, wspieramy rozwojowo poprzez szkolenia lub coaching. Choć jesteśmy zagorzałymi fanami rozwoju i awansów wewnętrznych, to, jeśli to wskazane, realizujemy również procesy rekrutacyjne na zewnątrz firmy.

**UDG: Powiedziała Pani, że może się zdarzyć, że nie mamy właściwego oglądu sytuacji biznesowej już na wejściu, co wtedy?**

**KP:** Wtedy można szybko coś zrobić i z perspektywy doradcy czy trenera nawet zarobić, ale rzadko można pomóc Klientowi odnieść planowany sukces. Wychodzimy z założenia, że „jasne sytuacje czynią przyjaciół” – mówimy wprost, co widzimy, pokazujemy możliwości i nazywamy ryzyka. Ostateczną decyzję i odpowiedzialność za podjęte decyzje i tak zawsze ponosi Klient, więc bardzo szanujemy jego decyzje. Zdarzało mi się jednak nie podejmować współpracy, gdy oczekiwania Klienta istotnie różniły się od naszego spojrzenia na etykę lub realne potrzeby firmy.

**UDG: A jaką rolę odgrywają w dzisiejszym biznesie wartości? Sporo się o nich mówi, ale czy nie przeceniamy ich znaczenia?**

**KP:** Wartości są kluczowe, stanowią bowiem źródło naszego życiowego napędu. To z nich wynikają nasze potrzeby, które – zaspokojone lub nie – wywołują emocje. Od rodzaju tych emocji zależy będzie nasza motywacja, a w jej konsekwencji podejmowane działania. Od zawsze instynktownie wręcz próbujemy otaczać się ludźmi, którzy posiadają podobny system wartości, takich osób szukamy. Buduje to zaufanie, które jest podstawą poczucia bezpieczeństwa i ogólnego komfortu. To sprawdza się także w biznesie. W prosty sposób przekłada się nie tylko na zaangażowanie w to, co robimy oraz wzajemną lojalność, ale eliminuje również zbędną kontrolę i biurokrację oraz skraca czasy operacyjne, wpływając pozytywnie na wyniki naszej pracy. Co warto podkreślić, prezentowane przez lidera wartości są wyznacznikiem nowoczesnego przywództwa. Współpracownicy, kontraktorzy i podwładni, a zwłaszcza najmłodsze pokolenia domagają się wręcz etycznego podejścia, spójności i sensu. Łatwiej też być charyzmatycznym przywódcą i pociągać za sobą ludzi, kiedy szczerze wierzy się w to, co się robi.

**UDG: Niezależnie od charyzmy menedżerowie powinni dbać o swoje kompetencje i ciągły rozwój. Czy chętnie sięgają po dostępne narzędzia i usługi rozwojowe?**

**KP:** Tak, muszę powiedzieć, że na przestrzeni ostatnich 20 lat obserwuję w tym zakresie spory progres. Kiedyś niedopuszczalne dla autorytetu lidera było przyznanie się do braku wiedzy, bądź publiczne prezentowanie swoich wątpliwości. Powszechne było stwierdzenie: „szef ma zawsze rację” oraz autorytarny styl zarządzania. Obecnie zarówno rzeczywistość biznesowa, rosnąca zło-

Sukienka: własność bohaterki;  
Fryzury: Łukasz Kowalski  
z Apogeu Studio Urody;  
Makijaż: Marta Kwiecińska  
z Kwiecińska Atelier;  
Zdjęcia: Marcin Gorgolewski,  
[www.gorgolewski.pl](http://www.gorgolewski.pl);  
Stylistka: Joanna Makowiecka;  
Miejsce: Rezydencja Park Lane,  
[www.apartamentyparklane.pl](http://www.apartamentyparklane.pl)





Ubrania: własność bohaterki; Obuwie: Högl z salonu w Galerii Mokotów;  
 Fryzury: Łukasz Kowalski z Apogee Studio Urody;  
 Makijaż: Marta Kwiecińska z Kwiecińska Atelier; Zdjęcia: Marcin Gorgolewski, www.gorgolewski.pl;  
 Stylistka: Joanna Makowiecka; Miejsce: Rezydencja Park Lane, www.apartamentyparklane.pl

żoność samych organizacji, tempo pracy i natłok informacji, jak i ewoluująca świadomość i oczekiwania pracowników wręcz wymuszają na menedżerach kwestionowanie własnej nieomylności, partycypacyjny styl zarządzania i ciągły rozwój. Coraz więcej polskich menedżerów sięga nie tylko po profesjonalne szkolenia czy studia typu MBA, ale otwiera się także na pracę z coachem, mentorem, czy szuka merytorycznego i obiektywnego sparing partnera do przedyskutowania swoich dylematów menedżerskich. Zatrudniają do współpracy kogoś, z kim mogą skonsultować swoje decyzje, plany, przemyślenia. Kogoś, kto nie tyle ich oceni, co wysłucha: spełni rolę lustra dla ich myśli, zada właściwe pytania, wskaże alternatywne opcje. Ale to nie jest jeszcze reguła. Wciąż istnieje spora grupa, która nie chce się rozwijać. Niewiedza, choć może przynieść katastroficzne wręcz skutki, jest złudnie bezpieczna i komfortowa, więc wiele osób nie chce doskonalić się zawodowo, mówiąc: „Jak się dowiem, to będę musiał coś w swoich nawykach zmieniać lub – nie daj Boże – zejść ze zbudowanego z ogromnym mozołem piedestału”.

### UDG: Trudno jest być dzisiaj menedżerem?

KP: Chyba nigdy nie było łatwo. Presja na wynik, osamotnienie analogiczne do wysokości pozycji w strukturze organizacyjnej i częstotliwość zmian stale rosną. Biznes prowadzimy dziś w wielu wymiarach, dlatego staje się on wielopłaszczyznowym wyzwaniem. Generalnie zmienia się profil menedżera. To już nie jest taki ekonom, rzemieślnik, który kieruje pracą innych. Słowo „kierowanie” powoli wypada ze słownika. Dziś w cenie jest „przewodzenie” i nowa kompetencja nazywana „intuicją menedżerską”. Szukamy menedżerów, którzy potrafią odnaleźć się w tej złożonej, turbulentnej i niepewnej rzeczywistości biznesowej. Potrafią szybko, prawidłowo i bez zbędnego wahania wnioskować ze słabych sygnałów, nie mając wszystkich danych, i wiedzą, jak angażować ludzi wokół celu. Cechuje ich zwinność, wynikająca z osobowości i znajomości metodyki zwinnego zarządzania, potrafią zarządzać wpływem i interakcją. Adekwatnie do poziomu rozwoju organizacji i jej kultury szukamy rozlicznych kompetencji: od otwartości na elastyczne formy zarządzania i świadomości w zakresie funkcjonowania i kreowania elastycznego ekosystemu z autonomicznymi obszarami odpowiedzialności po umiejętność wdrożenia niemal wojskowej, zdyscyplinowanej struktury. Nie mamy czasu na długie procesy podejmowania decyzji. Główne atuty dzisiejszej organizacji to szybkość i otwartość. Elastyczność i *empowerment*, czyli cedowanie odpowiedzialności jak najniżej. Mimo presji otoczenia i przyjmowania nowych pracowników ważne jest jednak, aby nie za szybko do tych nowych wymogów przeskoczyć, aby odpowiednio przygotować zespoły do tej odpowiedzialności i przeprowadzić je przez zmianę.

### UDG: Żyjemy w dobie nieustannych zmian, więc prędzej czy później dopadną one każdego menedżera. Warto więc chyba być na nie przygotowanym i zainwestować w doskonale nie się. W ofercie KaiZen HR znalazłam doradztwo i szkolenia w zakresie zarządzania zmianą oraz inne intrygująco brzmiące hasło: Zarządzanie zmianą 3D. Co kryje się pod tą nazwą?

KP: Rzeczywiście kwestia zarządzania zmianą jest obecnie, w świetle niezwykle dynamicznej sytuacji rynkowej, jednym z głównych wyzwań, a co za tym idzie, kluczową kompetencją współczesnego lidera. Jak powiedział kiedyś Edward Deming, „(...) zmiana nie jest konieczna, bo przetrwanie nie jest obowiązkiem...”. Swoją autorski, holistyczny model dokładnie opisuję w niedawno wydanej pod moją redakcją książce zatytułowanej „HR Business Partner. Rola, filary, perspektywy”. Krótko mówiąc: jest to koncepcja, która obejmuje trzy wymiary zmiany. Pierwszym jest człowiek: jego osobowość i przekonania wspierające lub utrudniające adaptację oraz psychologiczne aspekty zmiany, z uwzględnieniem rozumienia oporu oraz konkretnych technik prewencyjnych i interwencyjnych w zakresie jego niwelowania. Drugim wymiarem jest lider i jego zespół, ze szczególnym naciskiem na dynamikę zespołu w zmianie oraz konkretne oczekiwania wobec lidera. Wymiar trzeci to wdrożenie zmiany na poziomie organizacji: plany operacyjne, harmonogramy, komunikacja i właściwe budowanie narracji wokół wizji zmiany oraz mitygacja najczęściej pojawiających się ryzyk. Temat jest niezwykle złożony i wrażliwy. Gotowość do zmiany to postawa, umiejętność zarządzania nią to kompetencja – obie trzeba w sobie po prostu ćwiczyć. Po co? Po to, żeby, kiedy rynkowy wiatr zawieje inaczej, nie tylko umieć, ale i mieć z kim żagiel naszego biznesowego statku przestawić.

### UDG: Wiemy zatem, co składa się na sukces menedżera. A jakie czynniki decydują o budowie przewagi konkurencyjnej

**współczesnej organizacji? Czy można wyróżnić takie, o których mówi się *must-have*?**

**KP:** Zgodnie z moją wypowiedzią na temat tworzenia organizacji wysokoefektywnej opublikowaną w marcowym wydaniu „Businesswoman & life” z mojego doświadczenia wynika, że przewagą konkurencyjną powinniśmy kreować w kilku obszarach. Dobrze jest na chwilę przyjąć perspektywę oraz zempatyzować doświadczenia i właściciela firmy, i pracownika, i klienta. Warto zbudować taki system, który zabezpiecza wszystkich interesariuszy. Receptą na sukces jest zaprojektowanie adekwatnych produktów i usług oraz realizujących je procesów, a także stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej i modelu przywództwa, a następnie dobranie takich narzędzi, form kontaktu, sposobu i treści pracy, żeby wszyscy mieli motywację do kontynuacji tej relacji. Dojrzałe firmy wiedzą to od dawna i wkładają wiele wysiłku, próbując zsynchronizować, stojące nierzadko w naturalnej opozycji, potrzeby każdej z tych stron. Brak zrozumienia bądź zaniedbanie mogą być przyczyną problemów wielu polskich firm, które sprowadzają swoją aktywność biznesową do jednego aspektu: wymiernego, zaspokajającego potrzebę finansową właściciela tu i teraz. Można to sparаметryzować, szybko zmonetaryzować, ale nie można w ten sposób zbudować trwałej przewagi konkurencyjnej i długoterminowej wartości marki.

**UDG: Bardzo to wszystko interesujące i, nie ukrywam, dość złożone. Czy dobrze rozumiem, że Czytelniczki zainteresowane zgłębieniem poszczególnych wątków powinnam odsłać do Pani książki, publikacji na stronie KaiZen HR lub prowadzonych przez Panią studiów?**

**KP:** Tak, myślę że to bardzo dobry pomysł. Zapraszam też do kontaktu osobistego. Obiecuję, że nie zostawię nikogo bez odpowiedzi.

**UDG: Ostatnie pytanie będzie bardzo osobiste. Kiedy znajduje Pani na to wszystko czas? Co z tak modnym ostatnio *work-life balance*?**

**KP:** Po pierwsze praca jest moją pasją i ja naprawdę wprost uwielbiam to, co, gdzie i z kim robię. Po wtóre, przynajmniej szczerze, że nie zawsze znajduję czas na wszystko. Okrutna prawda jest taka, że doba ma 24 godziny, a świat proponuje nam tyle ciekawych wątków, że musimy świadomie wybierać. Operacyjnie wspierają mnie zaufana i doświadczona project manager oraz profesjonalny zespół. Jeśli chodzi o *work-life balance*, bliższa mi jest koncepcja okresów wyťažonej pracy i następujących po nich okresów odpoczynku niż koncepcja szukania powtarzalności i równego podziału czasu w dniach czy tygodniach. Tak, to prawda, że ze względu na to, że w weekendy wykładam na Akademii Leona Koźmińskiego, pracuję czasem sześć i więcej tygodni bez ani jednego dnia wolnego i pracuję też czasem po kilkanaście godzin dziennie. Drugą stroną medalu jest fakt, iż w ciągu ostatniego roku zdążyłam odwiedzić osiem krajów na czterech kontynentach. Znalazłam czas na to, żeby popływać z rekinem wielorybim, poleżeć na Copacabanie, zajrzeć do czynnego wulkanu, zatańczyć tango w Buenos Aires i... przeżyć niedawne trzęsienie ziemi na Bali. Zdążyłam również obejrzeć z synem wszystkie trzy sezony serialu odkrytego na NETFLIKSIE. Nie zrobiłam planowanych porządków (redukcji) w szafie ani torebce (*śmiech*). Nie udało mi się również, mimo wielu postanowień, regularnie ćwiczyć. Mam jednak dużo wyrozumiałości dla siebie samej, czego życzę również wszystkim Czytelniczkom magazynu „Businesswoman & life”. ■

