

Specjalista od zadań specjalnych

O blaskach i cieniach interim managementu rozmawiamy z praktykami ze Stowarzyszenia Interim Managerów



Monika Buchajska-Wróbel
Prezes zarządu Stowarzyszenia Interim Managers SIM, partner zarządzający w firmie doradztwa personalnego Inwenta Sp. z o.o. Od ponad 5 lat rekrutuje interim managerów.



Jadwiga Dyktus
Interim manager. Posiada 15-letnie doświadczenie jako CFO, CEO i członek rad nadzorczych w podmiotach z różnych branż. Specjalizuje się w procesach restrukturyzacji firm, wdrażaniu nowej strategii, tworzeniu koncepcji fuzji i przejęć firm.



Roman Wendt
Interim manager, praktyk skutecznego zarządzania zmianą. Specjalizuje się w strategicznych projektach interimowych z zakresu zarządzania, supply chain, produkcji i sprzedaży. Wice Prezes Stowarzyszenia Interim Managers.

Czy możemy mówić o nowym „zawodzie” na rynku pracy?

M.BW. Na obecnym rynku pracy zachodzą zmiany, które zapoczątkowane zostały przez kryzysowe „chude lata”. Od kilku lat obserwować można wzrost popularności pracy projektowej, co pociąga za sobą kształtowanie się nowych zawodów takich jak „project manager” czy „interim manager”. Pracodawcy chętnie sięgają po wysoko wykwalifikowanych specjalistów, którzy skupiają się na rozwiązywaniu konkretnych problemów i zastępują etatowego menedżera.

J.D. Interim Management oznacza dla mnie raczej nowy sposób wykorzystywania doświadczenia zawodowego zdobytego w okresie 15 lat kariery zawodowej. To raczej kolejny etap rozwoju zawodowego, nie zaś nowy zawód. Trzeba mieć odwagę, aby realizować projekt jako niezależny manager, odpowiedzialny za osiągnięcie celu uzgodnionego z właścicielem firmy lub radą nadzorczą spółki. Nie wystarczy być świetnym w swojej dziedzinie – finansach, handlu czy zarządzaniu produkcją. Z pewnością przydadzą się jeszcze osobowość i charakter.

R.W. Określenie „zawód” czyli pracy wykonywanej zarobkowo i nie różniącej się od dotychczasowych zajęć managerów. Nowa jakość, która związana jest z pojawieniem się interim managementu odzwierciedla zmieniający się charakter potrzeb rynku – bardzo wysokie kompetencje i doświadczenie potrzebne w krótkim okresie (wdrożenie zmian, podniesienie rentowności, zwiększenie sprzedaży, wprowadzenie nowego produktu na rynek, relokacja zakładu). Można tu posłużyć się popularnym przykładem: „Jeżeli chcesz się napić mleka nie musisz kupować krowy.”

Jak zostać interim managerem?

M.BW. Interim manager to przede wszystkim osoba, która poza ugruntowaną wiedzą, posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe. Na ten zawód decydują się najczęściej managerowie, którzy piastowali już najwyższe funkcje zarządcze i szukają dla siebie dalszej drogi rozwoju kariery zawodowej.

J.D. Trzeba odważyć się pracować na swój rachunek, a ponieważ pomiędzy kontraktami zdarzają się przerwy, trzeba być ponadto niezależnym finansowo, aby okres ten móc spokojnie wykorzystać na uzupełnianie wiedzy, refleksję i oczywiście pozyskiwanie kolejnych kontraktów. Warunkiem podstawowym jest oczywiście zaufanie zlecającego realizację zadania interimowego, które buduje się drogą kolejnych doświadczeń zawodowych i referencji. Interim manager może być freelancerem, zdobywającym kontrakty samodzielnie, może też związać się z firmą organizującą kontrakty interimowe.

R.W. Trzeba dojrzeć wewnętrznie. Nie ma żadnych ograniczeń formalnych. O byciu interim managerem decydujemy sami, a przejawia się to w podejściu do wykonywanej pracy. Mamy zadanie do wykonania, a nie etat; pracujemy dla klienta, a nie pracodawcy; jesteśmy rozliczani z efektu, a nie przepracowanego czasu. Ktoś mógłby powiedzieć: obecni managerowie pracują w podobny sposób – nie zgodzę się z tym – nawet jeżeli zasady te są oficjalnie deklarowane, to ich rozumienie zarówno po stronie pracodawcy jaki i pracowników jest bardzo dalekie od podejścia, jakie prezentuje koncepcja interim managementu.

Kto ma największe szanse na karierę w tym „zawodzie”?

M.BW. W tym zawodzie niesłuchanie ważne jest ukierunkowanie na realizację postawionych zadań. Ważna jest także umiejętność podejmowanie niepopularnych, czasem trudnych od strony personalnej decyzji. Warto pamiętać, że w przeciwieństwie do jakiegokolwiek pracy etatowej praca interima pociąga za sobą znaczny element niepewności o pozyskanie kolejnego zlecenia. Nie każdemu taki system pracy będzie wydawał się komfortowy. Zdarza się i tak, że projekty nie następują po sobie. Warto więc zdawać sobie sprawę, że przy takim trybie pracy i pozyskiwania zleceń niezbędne są umiejętności sprzedażowe. Również w firmie, do której przychodzi interim manager – mimo budowanych relacji – pozostaje on „gościem”, który został wynajęty do realizacji konkretnego projektu. Konieczne są więc wysokie umiejętności interpersonalne.

J.D. Interim manager realizuje terminowy kontrakt zadaniowy. Musi pogodzić się, że po wykonaniu zadania, rozlicza się z projektu i odchodzi z firmy. Jest nomadem. Nie buduje trwałych relacji z zespołem. Projektuje, wdraża rozwiązanie problemu

określony czas realizacji projektu, osobista odpowiedzialność, często konieczność podejmowania niepopularnych decyzji, wynikających np. z kryzysowej sytuacji firmy, to czynniki stresogenne, których po prostu trzeba być świadomym i im sprostać.

Interim manager Nie buduje trwałych relacji z zespołem. Projektuje, wdraża rozwiązanie problemu i odchodzi nie tworząc luki w firmie.

Jadwiga Dyktus

i odchodzi nie tworząc luki w firmie. Fachowiec, który nie będzie akceptować ciągłych zmian zespołów ludzi, z którymi pracuje nie nadaje się na interima. Niezbędna okaże się również odporność psychiczna – obce środowisko, problem do rozwiązania, sztywno

R.W. Największe szanse w tym zawodzie mają managerowie wyższego szczebla z interdyscyplinarnym doświadczeniem z różnych branż: marketingu, sprzedaży, produkcji i logistyki, a także finansów.

Czy bycia interim managerem można się nauczyć?

M.BW. I tak, i nie. Z pewnością nie jest to zawód dla wszystkich. Oczywiście do jego realizacji potrzebna jest niezbędna wiedza, ale ważniejszą rolę odgrywa tu doświadczenie. Dodatkowo trzeba pamiętać, że z racji specyfiki zawodu – np.

J.D. Nie poznałam jeszcze nikogo, kto bezpośrednio po studiach, bez doświadczenia odpowiadałby za realizację kontraktu zadaniowego w obszarze zarządzania. Można zwiększać posiadaną wiedzę, czyli uczyć się w każdej dziedzinie, ale doświadczenie zdobywa się w praktyce, popołniając

R.W. Potrzebna jest wewnętrzna determinacja i podjęta decyzja. Samych technik, wymiany doświadczeń, zachowań uczymy się w ramach społeczności, jaką jest Stowarzyszenie Interim Managers. Bardziej konkretnym krokiem w tym kie-

FIRMA

nagłego wkraczania w strukturę danej firmy, umiejętności zarządzających, czy umiejętności sprzedaży samego siebie – potrzebne są pewne predyspozycje, których raczej trudno się nauczyć.

również błędy, za które zlecający kontrakt nie chce płacić. Niekiedy interim manager jest solistą, innym razem pracuje w zespole i będąc jego częścią ma możliwość obserwowania bardziej doświadczonych kolegów – ich sposobu radzenia sobie z ludźmi, stresem, sytuacjami konfliktowymi i problemami.

Najlepiej uczyć się na błędach popełnianych przez innych. Miałam też okazję poznać ludzi, którzy odnieśli sukces w zarządzaniu firmami w trudnych dla nich warunkach. Z wieloma spośród nich mam przyjemność utrzymywać kontakt do dziś, często korzystając z ich referencji.

Jadwiga Dyktus

Jeszcze kilka lat temu interim manager kojarzony był wyłącznie z sytuacją kryzysową firmy. Jak to wygląda dziś? Czy można już mówić o wzroście świadomości polskich przedsiębiorców odnośnie roli, jaką w ich firmie mogą odegrać managerowie tymczasowi?

M.BW. Interim managerowie są obecnie poszukiwani nie tylko w związku z projektami „kryzysowymi” czy restrukturyzacyjnymi, choć nadal tych ofert jest najwięcej. Coraz więcej pojawia się tematów z zakresu HR czy marketingu i sprzedaży związanych z opracowaniem i wdrożeniem nowych strategii w tych obszarach. Potencjał i doświadczenie interimów dostrzegają też firmy, które potrzebują konkretnych kompetencji przez krótki czas, kiedy zatrudnienie menedżera na etacie nie ma biznesowego uzasadnienia. Czasem firma decyduje się na współpracę z menedżerem czasowym, gdy konieczne jest zastępstwo menedżera etatowego, którego dłuższa nieobecność powodowana jest np. urlopem macierzyńskim czy czasowym oddelegowaniem do innych zadań bądź struktur w regionie. Co ciekawe na rynkach zaawansowanych, gdzie rozwiązanie interimowe jest dobrze znane i popularne nie postrzega się projektów na zastępstwo, w kategorii projektów stricte interimowych.

J.D. W większości znanych mi przypadków, nadal sytuacje kryzysowe są najczęstszym powodem zainteresowania interim managementem. Ponadto właściciele i szefowie firm często traktują interim managera, jako sposób na sprawdzenie, czy ktoś z zewnątrz, niezwiązany z firmą, jako nieobarczony zakodowanymi ideami (typu: „nie da się”, „już próbowaliśmy”, „na to nie ma dobrego rozwiązania”) zrealizuje zadanie istotne z punktu widzenia celów i potrzeb firmy.



runku jest proces certyfikacji interim managerów, którego częścią jest program szkoleń i warsztatów definiujących funkcjonowanie interim managerów.

CLARK UNIVERSITY



Zdobądź:

amerykańskie wykształcenie
praktyczne umiejętności
dyplom Master Clark University

Studia:

MBA + Master
Magister + Master
Podyplomowe Master

Kształcimy:

specjalistów komunikacji biznesowej
kierowników marketingu
menedżerów IT i sektora medycznego

Ukończ program w USA!

Łódź, ul. Gdańska 121
tel. 042 664 22 55

Warszawa, ul. Łucka 11
tel. 022 656 36 65

www.clarkuniversity.eu

ZDOBAJ
\$ 1000
PROMOCJA
WCZESNA REJESTRACJA

Ile czasu zazwyczaj trwają projekty realizowane przez managerów tymczasowych?

M.BW. Wszystko zależy od skomplikowania projektu. Najczęściej jednak projekty interimowe trwają od 3 do kilkunastu miesięcy. Choć zdarzają się również projekty kilkuletnie, które mimo dłuższego okresu nadal pozostają w formule interimowej.

R.W. Od kilku do kilkunastu miesięcy – czas trwania zależy do samego zadania.

Wejście do nowej firmy, na stanowisko kierownicze to trudne zadanie. Jak postępować, aby zjednać sobie zaufanie pracowników?

M.BW. Kluczowe jest zadbanie o jasną komunikację zarówno ze strony samej organizacji, która powinna przygotować wejście interima i odpowiednio zakomunikować je zespołowi. Z drugiej strony niezwykle istotna jest jasna komunikacja ze strony samego interima. Ważna jest umiejętność szybkiego budowania autorytetu w oparciu o wiedzę i doświadczenie, ale również umiejętność budowania własnej wiarygodności i zaufania. Podsumowując, niezwykle ważne są tzw. umiejętności miękkie i to one decydują na samym początku projektu czy interim zyska akceptację zespołu.

R.W. Pomocą w tym jest sama specyfika podejścia interim managera, który skupia się na rozwiązywaniu konkretnych problemów, a nie „wpasowywaniu się w organizację” i „zapewnianiu sobie odpowiedniej pozycji w hierarchii”. Jasne nakreślenie celu, dla którego interim manager znalazł w organizacji, pomaga pracownikom w zajęciu pozycji ZA lub PRZECIW zadaniu, a nie samemu człowiekowi. Merytorycznych przeciwników łatwiej przekonywać.

Jak obecnie kształtuje się rynek interim management w Polsce?

M.BW. Wraz ze wzrostem popularności tego rozwiązania rozrasta się rynek interimów. Zwiększa się także zainteresowanie samym zawodem interima wśród menedżerów, którzy w takim rozwiązaniu upatrują swoją dalszą karierę zawodową i sposób na życie. Świadczy o tym chociażby liczba uczestników konferencji dla interim managerów, którą raz w roku, w grudniu organizuje Stowarzyszenie Interim Managers, a której liczba uczestników rok rocznie wzrasta. Również idea powstania samego stowarzyszenia pokazuje, że istnieje potrzeba integracji środowiska i dbałości o wyznaczenie i utrzymywanie standardów pracy w tym zawodzie. Już teraz daje się zauważyć stopniowy wzrost zainteresowania pozyskaniem interim managera ze strony firm działających na polskim rynku. Jeszcze kilka lat temu otrzymywaliśmy jedno tego typu zapytanie z rynku na kilka miesięcy. Dziś to nawet kilka zapytań w ciągu jednego miesiąca. Cieszy nas rosnąca świadomość firm w zakresie interim managementu przejawiająca się w umiejętności sprecyzowania swoich oczekiwań i stawiania konkretnych celów interimowi, a także określeniu jego decyzyjności czy sposobów pomiaru sukcesu projektu.

R.W. Rynek jest w bardzo wczesnym stadium kształtowania się, choć ilość zapytań trafiających do naszego środowiska dynamicznie się zwiększa.



Interim manager nie wie, co to rutyna i nuda. Co jeszcze można zaliczyć do zalet tego zajęcia?

M.BW. Menedżerowie, którzy pracują w roli interimów podkreślają, że najbardziej cenią sobie niezależność i poczucie bycia samemu „sterem, żeglarzem i okrętem”. Oni sami dokonują również wyboru, który projekt jest dla nich interesujący, a którego realizacji się nie podejmą.

R.W. Dla mnie bardzo ważne jest poznawanie nowych ludzi, rozwiązań i konieczność stałej nauki oraz oczywiście nabywanie kolejnych doświadczeń, którymi mogę się później dzielić z innymi.

Płace interim managerów są zazwyczaj wyższe niż te oferowane innym pracownikom. O jakich kwotach możemy rozmawiać?

M.BW. Płaca interim managera uzależniona jest przede wszystkim od jego doświadczenia oraz długości i stopnia skomplikowania projektu. Trzeba także pamiętać, że interimowie poza częścią stałą wynagrodzenia wynagradzani są na podstawie tzw. success fee, które uzależnione jest od powodzenia projektu i realizacji postawionych celów.

jego trwania i przede wszystkim korzyści, jakie odniesie firma dzięki jego realizacji. Jakiś czas temu przygotowałem porównanie kosztów, jakie ponosi firma dla różnych konstrukcji wynagrodzeń interim managera i pracownika etatowego (dla zainteresowanych polecam: <http://wendt.pl/blog/?p=79>). Okazuje się, że przy wyższych nominalnych wynagrodzeniach interim managerów w porównaniu do pracowników etatowych stanowią oni rozwiązanie o 40 proc. tańsze dla firmy.

R.W. Nie ma ustalonych stawek i każdorazowo wynagrodzenie i jego struktura (np. success fee) zależy od konstrukcji umowy, rodzaju zadania, czasu

Rozmawiała Marta Polkowska

Za pomoc w realizacji dziękuję pani Katarzynie Gajdzie

DSK
CONSULTING

„Elegancja i dobre maniery pomogą Ci otworzyć drzwi, których nie otworzy nawet najlepsza edukacja.”

- Clarence Thomas

DSK Consulting doradzamy w zakresie kreowania wizerunku osób i etykiety

Oferujemy:

- szkolenia dla firm z zakresu wizerunku biznesowego, dress code, etykiety biznesu oraz savoir-vivre przy stole
- warsztaty stylu w kameralnych grupach
- indywidualne konsultacje z Doradcą wizerunku, obejmujące analizę kolorystyczną, analizę sylwetki, przegląd szafy, wspólne zakupy