

Interim zmienia kulturę zarządzania



Robert Reinfuss
doradca w zakresie
zarządzania personelem.

Interim management to zjawisko nowe, ciągle rzadkie, a zarazem niezwykle ważne w polskiej gospodarce. Ta opisana szczegółowo w poprzednich artykułach forma zatrudnienia jest niesamowitym wyzwaniem dla obu stron umowy. Jako interim manager wielokrotnie przekonałem się, że jestem traktowany zupełnie inaczej niż pracownicy.

Byłem traktowany znacznie poważniej. Dawało mi to unikalne możliwości oddziaływania na biznes i równocześnie realizowania własnych pasji zawodowych. Jako pracownik zatrudniony na tym samym stanowisku takich możliwości bym nie miał. Na czym polega ta odmienność?

Zatrudniając interima – jak potocznie nazywa się menedżera tymczasowego – pracodawcy zmuszają siebie samych do poświęcenia czasu ich opiniom i realizowanym przez nich projektom. Interimowie mają zazwyczaj precyzyjnie definiowane zadania, są rozliczani z efektywności i terminowego ich wykonywania. Interimom poświęca się czas i zazwyczaj traktuje z szacunkiem. Równocześnie skrupulatnie kontroluje ich koszty.

Interimowie z kolei ograniczają swój czas spędzany w pracy i koncentrują się przede wszystkim na osiągnięciu założonych celów najmniejszym kosztem. Ograniczają szczególnie wszystkie czynności administracyjne, które musieliby wykonać sami, a także te, które musieliby wykonać inni pracownicy firmy. Jako osoby z zewnątrz nie doceniają znaczenia całej tej rozbudowanej biurokracji i nie podlegają biurokratycznym konwenansom.

Czy to wszystko, co wymieniłem: poświęcona uwaga, poważne traktowanie, jasno sprecyzowane cele i zadania, jasne definiowanie i kontrolowanie kosztów nie jest ideałem warunków pracy menedżera? Czy interimowie nie są po prostu traktowani tak, jak powinni

być, a nie są, traktowani wszyscy menedżerowie? Rzeczywiście tak jest. W sytuacjach, gdy to ja byłem pracodawcą i zatrudniałem interim managerów, traktowałem ich inaczej niż pracowników i widziałem, że tak samo są traktowani przez moich kolegów. Interim managerowie, podobnie jak konsultanci, stanowią dla nas, zarządzających, poważne wyzwanie. Jasno formułują swoje oczekiwania, wiedzą, czego potrzebują, i bez zahamowań wymagają dostarczenia im tego na czas, rozmawiają tylko o sprawach ważnych i o tym, co mają zrobić, nie mają czasu na czekanie. Interimowie zajmują się niemal wyłącznie tym, co prowadzi do zrealizowania postawionych im celów. Potrzebują mierzalnych efektów i sukcesu, bo wiedzą, że z tego są rozliczani i że to jest ich przepustką do kolejnego zatrudnienia. Takie postawy powodują, że są dużo bardziej wymagający.

Zarządzający, którzy mają potrzebę budowania wokół siebie dworu usługowych podwładnych, nie będą zatrudniać interim managerów. Podobnie zarządzający, którzy są przekonani o swojej fachowości i lubią sami wyznaczać zadania i sposoby ich realizacji. Interim managerów zatrudniają ci, którzy są otwarci na pomysły i rozwiązania autorstwa innych osób, nowe i zmieniające ich sposób pracy. Interimów zatrudniają ci, którzy się ich nie boją, a równocześnie mają ambicje robienia rzeczy, które być może ich samych przerastają.

Interim manager, nie z powodu swojej fachowości, ale z powodu charakteru relacji, która go łączy z pracodawcą, tworzy wokół siebie klimat spotkania współpracujących fachowców, a nie podwładnego z przełożonym. Takie relacje nie są typowe dla polskiego biznesu. Łamią one ustalone tradycją prawa dominacji przełożonych i zmieniają kulturę organizacji na bardziej demokratyczną.

Obok interwencji kulturowej interim manager wnosi do organizacji bardzo wyraziste nastawienie na cele biznesowe i efektywność. Interim nie jest zatrudniany, by być i zarządzać jakimś procesem – a często tak jest w przypadku stanowisk administracyjnych. Interim jest zazwyczaj zatrudniany po to, by osiągnąć cele. Ponieważ interim nie jest zorientowany na zagospodarowanie zasobów, w tym pracowników, ani na zarządzanie nimi, to w naturalny sposób jest efektywniejszy i obnaża nadpotencjał organizacji. Interimowie są odbierani jako zagrożenie dla zarządzających zainteresowanych pomnażaniem zasobów. W osiągnięciu celów i realizacji zadań są dużo skuteczniejsi i tańsi niż pracownicy. Wcale nie umiejętności interim i jego szerokie doświadczenie, ale właśnie odmienny sposób traktowania go przez zarządzających i odmiennie podejście do zadań decydują

o wyjątkowej efektywności. Zatrudniając interim, firma często może zrezygnować z kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu innych pracowników. Również nie dlatego, że on wykona pracę kilkudziesięciu osób, ale dlatego że jego obecność udowodni, że firma mogła osiągnąć swoje cele bez nich.

Czy to oznacza, że interim manager jest lepszy w każdej sytuacji? Nie. W relacjach biznesowych ważna jest nie tylko skuteczność jednostek, ale również skuteczność zgranych zespołów. Zatrudnianie pracowników w pewnych sytuacjach jest korzystniejsze ze względu na wyjątkową więź łączącą ich z firmą i ze sobą wzajemnie. Te walory są jednak w obecnej polskiej gospodarce znacznie mniej istotne niż zmiana, którą wnoszą interimowie. Zdecydowanie należy więc wspierać interim management i ogólnie pojętą różnorodność form zatrudnienia. ■

REKLAMA

Tego nie ma w CV!

MAREK RULETA

Lubi podejmować
ryzykowne decyzje

Stopień dopasowania
do Zespołu: 98,44%

talfit Dopasowanie
w rekrutacji

Rekrutujesz? Masz problem z dużą rotacją? Czy wszyscy nowi pracownicy dobrze wpisują się w zespół?

Wypróbuj TalfitHire:

- Automatyczny pre-screening wszystkich kandydatów pod względem dopasowania do Przełożonego, Zespołu i Organizacji
- Niższe koszty rekrutacji
- Skuteczna rekrutacja na długie lata

Promocja!

Wypróbuj TalfitHire za jedyne 290 zł!

www.talfit.pl