

Skok ze spadochronem w nieznane

Rozmowa z Grzegorzem Sobieckim, wiceprezesem Stowarzyszenia Interim Managers SIM

Dlaczego postanowił Pan zostać interim menedżerem?

Zdecydowało o tym kilka czynników. Po pierwsze – doświadczenie, które pewnego dnia skryształizowałem w metodykę, pozwalającą osiągnąć sukces w planowaniu i wdrożeniu przedsięwzięć biznesowych. Pracuję łącznie 30 lat, w tym ostatnie sześć jako interim menedżer. Firmy, w których zarządzałem jako menedżer, dyrektor zakładu czy prezes zarządu, miały obroty po kilkaset milionów złotych. Były to więc duże organizacje, obejmujące wszystkie funkcje – od zaopatrzenia poprzez produkcję i finanse oraz HR do marketingu i sprzedaży. Zanim podjąłem decyzję o przejściu „na swoje”, kilka lat zastanawiałem się, co mógłbym sprzedawać w takim wolnym zawodzie, jakim jest interim management. Moje refleksje dotyczyły zarówno sukcesów, jak i porażek w pracy etatowej. Szukałem krótkiej definicji, która opisywałaby istotę mojego działania operacyjnego ponad granicami branż, firm, nawet kultur, w których zarządzałem. Co ciekawe, pomogła mi tu strategia „błękitnego oceanu”, zastosowana trzykrotnie w mojej ostatniej firmie „etatowej”.

W czym ta koncepcja okazała się Panu szczególnie przydatna?

Przed wszystkim skorzystałem ze strategii zawartej w „3xE”. Pierwsze „E” to zaangażowanie (*Engagement*) w tworzenie planu przyszłych zespołów wdrażających – zaangażowanie, z którego rodzi się poczucie wykonania i własności planu. Drugie „E”

to efekt przyczyn (*Explanation*), dla których firma powinna podążać w tym, a nie innym kierunku. Ten efekt jest fundamentem. To na nim można zbudować przejście od poczucia własności do uwłaszczenia (*Empowerment*). Rozwój ludzi łączy się z uwłaszczeniem przechodzącym w delegowanie i następuje zarówno poprzez wspólne planowanie, jak i wdrożenie. A wspólna praca w zespole strategicznym skutecznie wpływa na trzecie „E”. Jest nim zarówno klarowność ról i reguł wdrożeniowych, jak też oczekiwania firmy względem efektów (*Expectations Clarity*). Strategia „błękitnego oceanu” znajduje się więc u podstaw mojej decyzji o rezygnacji z pracy etatowej i prowadzenia projektów w formule interim management.

Czy dzięki temu inaczej Pan spojrzal na swoje wcześniejsze doświadczenia?

Owszem. Dostrzegłem, że podejście „3xE” – choć nie tak nazwane – było mi jednak bliskie w ciągu mojej 24-letniej kariery na etacie w firmach o różnym profilu, różnej kulturze organizacyjnej i z rozmaitych sektorów gospodarczych. Miałem zatem swoją „skrzynkę narzędziową”, a w niej uniwersalne rozwiązania pozwalające działać ponad granicami branż. Dodało mi to pewności siebie, że mogę być skuteczny także jako interim menedżer, w nieznanym i zawsze nowych firmach moich przyszłych klientów. Wiedziałem, że wybieram drogę na podstawie mojego doświadczenia zawodowego. Ale też wierzyłem, że się powieździe. Byłem optymistycznie nastawiony.

Co więcej – byłem przekonany, że potrafię dotrzeć do rzeczywistej przyczyny problemu firmy. Czyli ważne jest dla mnie nie leczenie symptomów, lecz eliminowanie przyczyn źródłowych. Fakty zamiast opinii.

W jaki sposób można w skrócie opisać specyfikę pracy interim menedżera?

Wyobraźmy sobie, że jesteśmy agentem do zadań specjalnych. Dostaliśmy przed chwilą podstawowe informacje wywiadowcze. Zadanie zaczyna się natychmiast, więc wsiadamy do samolotu. Właśnie zrzucono nas ze spadochronem w centrum trudnego konfliktu. Nie znamy dosłownie nikogo i nigdy wcześniej tam nie byliśmy. Jak nie zginać i wykonać zadanie? Idźmy dalej – wyobraźmy sobie, że jako interim menedżer właśnie nie jesteśmy zaangażowani w żaden projekt. To znaczy, że zakończyliśmy poprzedni, a wśród nowych wyzwań jeszcze wybieramy. Dzwoni lub pisze do nas klient. Z przekonaniem opisuje problem w swojej firmie. Jak każdy pacjent u lekarza, sam formułuje diagnozę. Problem nabrzmiał, a stan jest ostry i grozi wkrótce problemami ekonomicznymi. Musimy zacząć „od zaraz”.

Czyli sytuacja wydaje się dramatyczna i wymagająca natychmiastowej reakcji...

Bywa jeszcze gorzej. Rzeczywiste problemy mogą mieć, i najczęściej mają, przyczyny ukryte przed wzrokiem interim menedżera. Deklaracje klienta na temat problemu – delikatnie mówiąc – nie potwierdzają się na miejscu. Rzeczywiste strony konfliktu czy problemu również mogą być inne niż wskazał to klient. A sojusznicy na miejscu, czyli pracownicy firmy, skierowani do współpracy z interim menedżerem, konfabulują. Pozorują działanie. Mają własne interesy postawione wyżej niż wartości i korzyści firmy, w której interim menedżer łąduje ze spadochronem.

Jakie są wobec tego jego działania i priorytety?



Grzegorz Sobiecki

wiceprezes Stowarzyszenia Interim Managers. Ma 30-letnie doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz w restrukturyzacji ekonomicznej firm i procesów zarządczych, m.in. w takich organizacjach, jak: Jutrzenka Colian, Herbapol, Polfa Lublin, Nutricia, E. Wedel, Pepsico, Hortex. Obecnie jest prezesem zarządu firmy SKF Polska SA w Poznaniu.

Powiedzmy, że standardowy projekt poprawy sytuacji firmy trwa sześć miesięcy. To tylko 24 tygodnie. Dla interim menedżera najważniejsze jest uzyskać w ciągu pierwszych czterech tygodni oznaki wskazujące na poprawę. W wybranym wąskim polu. Bo później zostaje tylko 20 tygodni, by zmianę odpowiednio zreplikować, utrwalić, a następnie wbudować w organizację i zapewnić transfer wiedzy do pracowników klienta. W tym celu interim menedżer musi umieć dojść w pierwszym tygodniu swojego działania do prawdziwych źródeł problemu – musi postawić diagnozę. W drugim tygodniu – zaprojektować rozwiązanie, czyli ułożyć terapię, a w trzecim – zacząć wdrażanie, czyli leczenie problemu.

W praktyce możemy działać dwojako. Jeżeli sytuacja klientowi na to pozwala, przeprowadzamy audyt przed wejściem do

firmy. Trwa on dwa tygodnie i prowadzi do możliwości uzgodnienia z klientem zarówno diagnozy, jak i terapii. Dopiero potem rozpoczyna się projekt właściwy. To jednak rzadko spotykana sytuacja. Na kilkanaście projektów zrealizowanych przeze mnie w ciągu ostatnich sześciu lat tylko jeden raz udało się najpierw zrealizować audyt. Raczej lądujemy ze spadochronem w nieznanie.

Które kompetencje, w tym cechy osobowości, uznalby Pan w sobie za najważniejsze, aby być skutecznym interim menedżerem?

Mam zdolność do zachowania równowagi między zaufaniem do załogi klienta a kwestionowaniem podawanych mi diagnoz i rozwiązań. Umiem też szybko zdobyć zaufanie. Jestem przewidywalny. To naiwne prawda? Zwłaszcza, jeśli konfabulanci wiedzą, jaki jest plan. Jednak ważniejsze jest to, aby plan działania znali autentyczni zwolennicy zmiany. Potrafię ich znaleźć i stwierdzić, co ich motywuje. Po uzyskaniu dowodów na skuteczność wspólnej diagnozy (pierwsze E) wystarczy mała grupa zwolenników, by uzyskać efekty w jednym wybranym polu już w czwartym tygodniu projektu. Replika nastąpi po przyłączeniu się niektórych oponentów (drugie E) do zwolenników zmiany, albo - bez oponentów - zostanie przeprowadzona przez zwolenników zgodnie z trzecim E. Decyzje podejmuję szybko. Musi mi to wystarczyć minimum niezbędnych faktów i podstawa w formie wiedzy zwolenników zmiany. Są to codzienne mikrodecyzje, które przejmują i replikują uczestnicy projektu.

Niezbędna jest własna motywacja i niezależność. Umiejętność szybkiego strategicznego rozsądzania, jaki jest kierunek działań. I odwaga oraz determinacja do eksperymentowania w wybranym kierunku. To kluczowe kompetencje interim menedżera. Z własnego doświadczenia wiem, że przydaje się trenerska umiejętność uczenia dorosłych. Bo

eksperymenty dokonywane są wspólnie z zespołem. Wnioski też razem potwierdzamy. Układamy je we wspólny proces, który standaryzujemy i jak najszybciej delegujemy.

Jakie są kluczowe czynniki ryzyka oraz czynniki sukcesu w realizacji projektów typu interim management?

Zaufanie. To jednocześnie czynnik sukcesu i ryzyka w jednym. Bez wstępnego kredytu zaufania ze strony klienta interim menedżer nie uzyska realnej władzy, pozwalającej przeprowadzić zmianę. A bez władzy, czyli przełożenia zmiany na działania organizacji, interim menedżer nie zdoła wykorzystać swojej wiedzy i wprowadzić wspomnianych pierwszych usprawnień w wąskim zakresie w czwartym tygodniu. I wpadnie w spiralę w dół, tj. nie osiągnie następnego poziomu zaufania, aby pozwolono mu replikować zmianę. Z kolei jednym z najważniejszych czynników sukcesu jest niezależność i otwartość. Interim menedżer musi zdecydować, czy w ogóle przystąpić do ofertowania. Umiejętność budowy platformy zaufania między klientem a interim menedżerem jest trudna. Do tego potrzebna jest otwartość. A ona bierze się z niezależności działania i niezależności myślenia. Interim management jest zatem lepszym rozwiązaniem dla trudnych, szybkich projektów.

Dlaczego?

Bo interim menedżer otwarcie powie swojemu klientowi (którym jest często prezes lub właściciel firmy), że to właśnie w jego działaniu czy postawie bywa ukryta istota problemu. Inaczej mówiąc, menedżer działa jak inteligentny coach. Musi umieć zakomunikować trudne prawdy. Za wszelką cenę. Nawet za cenę przerwania kontraktu. I tutaj mamy trzeci czynnik - tym razem ogromnego ryzyka. Jest nim pozorny, a więc nieistniejący projekt. Jeżeli bowiem prezes jest przyczyną problemu, a żąda poprawy, sam do niej nie przystępując, to tak czy inaczej projekt, z którym zgłasza się do

interim menedżera, nie ma szans na wdrożenie.

A które mierniki efektywności są Pana zdaniem najważniejsze w ocenie pracy interim menedżera?

Podzielił je na dwie grupy: wskaźniki bezpośrednio oraz pośrednio. W pierwszej grupie są tzw. twarde dane, które decydują o ekonomicznym sukcesie projektu. To może być wzrost sprzedaży czy też obniżka kosztów. Wszystko, co zostało uzgodnione w kontrakcie. W tej grupie interim menedżer musi wykazać się zarówno umiejętnościami konsultingowymi, jak też z zakresu kontrolingu. Niezbędne jest tu doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem z pozycji prezesa czy chociażby członka zarządu. W tych rolach menedżer (w przyszłości kandydat na interim menedżera) uczy się, jakie są powiązania między marżą, zyskiem, kapitałem a wskaźnikami operacyjnymi. A żyłka doradca pozwoli mu u konkretnego klienta policzyć np., ile złotych wzrost zatrudnienia w sprzedaży potrzeba na jedną złotówkę wzrostu zysku. Musi więc umieć zaproponować klientowi te wskaźniki oraz przedstawić argumenty, w jakim zakresie będzie można je osiągnąć w projekcie. Natomiast wskaźniki pośrednie związane są z trzema „E”. Interim menedżer musi wskazać, jak mierzyć np. wzrost współpracy w zespole projektowym. Często źródłem takich danych mogą być ankiety na początku i na końcu projektu przeprowadzane wśród pracowników klienta.

Czy są takie doświadczenia, funkcje czy zadania, które dla Pana jako interim menedżera mają szczególne znaczenie?

Zrealizowałem kilkanaście różnych projektów. W karierze interim menedżera rozwój jest nie mniej istotny niż np. dla lekarza: zmienia się środowisko pacjentów – firm oraz charakter problemów – chorób. Dla mojego rozwoju ważne były te projekty, w których musiałem przeczytać

i zastosować nowe koncepcje z dziedziny zarządzania biznesem w nowych dla mnie rolach i branżach lub obserwować nowe trendy i adaptować do nich moje doświadczenia z lat poprzednich.

Jakie na przykład?

Choćby prawie 10-miesięczny projekt w Rosji, w którym brałem udział. Polegał na ocenie luk organizacyjnych do wdrożenia gotowej już kilkuletniej strategii operacyjnej, a następnie na zaprojektowaniu i realizacji procesu zamykania tych luk. Firma działała w branży farmaceutycznej leków chemicznych. Musiałem więc, korzystając z moich doświadczeń w ziołowym Herbapolu (byłem tam prezesem zarządu), zrozumieć strategię w tej branży. Przeczytałem 509 slajdów. Wraz z prezesem ułożyliśmy komunikację do 1200-osobowej załogi na... pięciu slajdach. Bo okazało się, że pierwsza luka wynikała z nieznanomości strategii poza kręgiem około 30 osób, które ją współtworzyły. Aby stworzyć proces zamykania luk organizacyjnych, przeczytałem *Beyond Performance** – efekt pracy konsultantów McKinsey, którzy doszli do odkrywczych wniosków na temat zasad wyboru efektywnego archetypu kulturowego firmy, budowania tego archetypu oraz wykorzystania jego zalet organizacyjnych do podnoszenia wyników operacyjnych. Wiedzę zastosowaliśmy wówczas w tej firmie w Rosji i projekt powiódł się na tamtym gruncie kulturowym.

Każde takie doświadczenie uzupełnia moje umiejętności. I bardzo przydaje się również w roli interim menedżera w przedsiębiorstwach z różnych krajów, branż i kultur organizacyjnych.

Dziękuję za rozmowę.

Halina Guryn

Przypis

* S. Keller, C. Price, *Beyond Performance: How Great Organizations Built Ultimate Competitive Advantage*, John Wiley & Sons 2011.