

*Interim manager, czyli menedżer do zadań specjalnych*

# Rewolwerowcy na czele szpitali



Fot. ImageZoo/Corbis

W artykule „Gorące krzesła” („Menedżer Zdrowia” 6/2013) prof. Jarosław Fedorowski kreśli przynębiający obraz sytuacji dyrektora polskiego szpitala i jego pozycji wobec przedstawicieli organów założycielskich, instytucji kontrolnych czy załogi jednostki, którą zarządza. Obserwacje autora prowadzą się do wniosku: „dyrektorze, zrobiłeś swoje, teraz możesz odejść”.

Minęły dwa lata od tamtej publikacji i nic się praktycznie nie zmieniło. Od początku tego roku obserwujemy nasilający się proces wymiany kadry zarządzającej szpitalami samorządowymi. Zjawisko to występuje intensywnie szczególnie tam, gdzie nastąpiła zmiana opcji politycznej sprawującej lokalnie władzę. Głównym powodem i uzasadnieniem decyzji personalnej, przekazywanym lokalnym mediom, jest stwierdzenie, że odwołany menedżer albo nie spełnił oczekiwań, albo utracił zaufanie swoich mocodawców, albo zbyt zadłużył podmiot leczniczy i musi ponieść zasłużoną karę. Co gorsza, w wielu wypadkach zamiast otrzymać wszechstronne wsparcie od organu założycielskiego nowo mianowany dyrektor od razu zostaje w dużym

stopniu ograniczony w obszarze swojej kompetencji i odpowiedzialności, gdyż najważniejsze decyzje dotyczące teraźniejszości i przyszłości podmiotu leczniczego podejmuje za niego zarząd powiatu albo zarząd województwa, które nie wahają się wtrącać w zarządzanie lecznicą w sposób bezpośredni lub pośredni, nie tylko w imieniu własnym, lecz także na rzecz innych interesariuszy czy grup nacisku.

## Nieklawe życie

Nowy menedżer podmiotu leczniczego nie ma łatwego życia. Oprócz braku współpracy z wszystkimi uczestnikami zaangażowanymi w proces zarządzania, braku profesjonalnej kadry i jej niskiego zaangażowa-

” Od początku roku obserwujemy nasilający się proces wymiany kadry zarządzającej szpitalami samorządowymi ”

nia, braku poprawnej komunikacji oraz różnorodnych nacisków, boryka się on z permanentnym brakiem płynności finansowej jednostki, wynikającym z niedofinansowania sektora ochrony zdrowia, skutkującego stopniowym zadłużaniem się placówki. Pomimo dwukrotnej możliwości przeprowadzenia procedury oddłużania szpitali – według zapisów rządowego „Planu B” z 2009 r., a następnie według zapisów ustawy o działalności leczniczej z 2011 r. – problemu zadłużenia nie rozwiązano i odradza się on niczym odcięte głowy mitycznej hydry lernejskiej.

Na nowego menedżera nałożono zatem obowiązek przeprowadzenia przekształcenia lub restrukturyzacji jednostki, co najczęściej oznacza oczekiwania organu tworzącego dotyczące prostej redukcji kosztów i przejścia na logikę wypracowania zysku i minimalizacji strat oraz planowania przyszłości szpitala w perspektywie dłuższej niż rok i kolejny kontrakt z NFZ. Najczęściej te oczekiwania i postulaty są sprzeczne. Samo przekształcenie sprowadza się do zmian formalnoprawnych i cięcia kosztów. Szansa na restrukturyzację, jeśli w ogóle istnieje, jest wykorzystywana w niewielkim stopniu. Przekształcenia są więc raczej wymuszone niż realizowane dobrowolnie w ramach ustawy, a jednocześnie przeprowadza się je po omacku, na zasadzie eksperymentów na żywym organizmie. Podejmowane przez menedżera podmiotu leczniczego próby redukcji kosztów jednostki wzbudzają natychmiast opór, a następnie protest zainteresowanych – począwszy od pracowników lecznicy, poprzez organizacje i związki zawodowe, a kończąc na lokalnych politykach, w tym głównie członkach organu założycielskiego. Błędne koło!

### Recepta na trudne czasy

Problemem większości menedżerów ochrony zdrowia – szczególnie tych pojawiających się w branży z nadania polityczno-towarzystwiskiego – jest to, że nie mają wystarczającej specjalistycznej wiedzy eksperckiej pozwalającej im na zakończenie sukcesem realizacji powierzonych zadań. Stąd m.in. wynikają niepowodzenia prób przeprowadzenia działań naprawczych. Ponadto szpitale bardzo często nie mają kompetencji, które umożliwiałyby efektywne i bezbłędne przeprowadzenie skomplikowanych projektów, takich jak restrukturyzacja przedsiębiorstwa czy wdrożenie nowych

rozwiązań IT. W takich wypadkach nawet najbardziej zaufany menedżer będzie zmuszony ogłosić kapitulację. Na ratunek wzywa się wówczas firmy doradcze, które chętnie służą pomocą, wykonują powierzone zadanie, a następnie przekazują menedżerowi szpitala pisemny raport z wykonanej pracy wraz ze wskazówkami, co należałoby zrobić, aby było lepiej – nie biorąc jednak za to żadnej odpowiedzialności i pozostawiając menedżera samego z nierozwiązanym problemem.

Receptą na uzdrowienie zdiagnozowanej powyżej niewydolności zarządczej większości polskich szpitali oraz związanej z nią coraz trudniejszej sytuacji menedżerów ochrony zdrowia wydaje się zdobywająca coraz większą popularność w Europie forma zarządzania firmami w kryzysie przez tymczasowo wynajmowanych menedżerów do zadań specjalnych.

### Tymczasowe zarządzanie

*Interim management* to innowacyjna forma zarządzania, polegająca na czasowym wynajęciu wysokiej klasy eksperta, który ma wieloletnie doświadczenie w realizacji złożonych projektów biznesowych, rozwiązuje palące problemy, wyciąga biznes z kryzysu i opuszcza przedsiębiorstwo, gdy ono już sprawnie funkcjonuje. Ta popularna na świecie, nowoczesna i efektywna forma zarządzania od niedawna jest praktykowana również na polskim rynku. Ze względu na stosunkowo krótką historię istnienia w naszym kraju *interim management* często jest mylone z klasycznymi usługami doradczymi.

Tym, co odróżnia tymczasowe zarządzanie od doradztwa, jest kompleksowość usług i zakres zaangażowania. *Interim manager* bierze pełną odpowiedzialność za swoje działania, partycypując zarówno w ryzyku, jak i w zysku wynikającym autonomicznie z decyzji podejmowanych w czasie kontraktu. Początek współpracy przedsiębiorstwa z *interim managerem* może przywoływać skojarzenie z konsultingiem. Punktem wyjścia jest bowiem analiza sytuacji firmy, diagnoza problemów i rekomendacja możliwych rozwiązań. Na tym jednak kończy się rola doradcy, natomiast rola *interim managera* dopiero wtedy się zaczyna. Nie tylko proponuje on rozwiązania, lecz także bierze odpowiedzialność za ich wdrożenie. Nadzoruje implementację rekomendowanego planu działania, monitoruje efekty, w razie potrzeby koryguje i weryfikuje początkowe założenia. Ponieważ jest rozliczany z rezultatów pracy, oferuje przedsiębiorstwu swoje pełne zaangażowanie, a przede wszystkim daje gwarancję, że cel zostanie osiągnięty.

### Definicja pojęć *interim management* i *interim manager*

*Interim management* to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji realizowane przez osobę fizyczną (*interim manager*), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezulta-

tów biznesowych, oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i w zysku z zamierzonego efektu.

*Interim manager* to wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenie na najwyższych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań. Na podstawie swojej wiedzy proponuje kierunki zmian w organizacji, przygotowuje dokładny plan działania i pomaga w jego realizacji. Efekt biznesowy jego zaangażowania to zmiana stanu lub potencjału przedsiębiorstwa opisana za pomocą charakterystycznych dla niego wskaźników lub parametrów. Produkt biznesowy to dający się opisać i skwantyfikować wynik prac projektowych mający formę materialną bądź formę usługi.

### Czym jest projekt *interim management*?

Projekt *interim management* (IM) jest zbiorem uporządkowanych działań wewnątrz organizacji klienta, w wyniku których powstaje umówiony na początku projektu efekt. Ze względu na możliwą złożoność i dla odróżnienia od klasycznego rozumienia pojęcia „projekt” na bardziej rozwiniętych rynkach (na przykład w Wielkiej Brytanii) stosuje się określenie *interim management program*, ponieważ może on łączyć w sobie wiele prowadzonych równolegle projektów.

Z uwagi na przedmiot, którego dotyczą projekty IM – osiągnięcie efektu biznesowego w środowisku organizacyjnym – zakres charakterystyk opisujących projekt IM różni się znacznie od klasycznego projektu [za: „Metodyka *interim management*”, Stowarzyszenie Interim Managers, Warszawa 2014].

Charakterystyka projektu IM obejmuje m.in.:

- zdefiniowany czas działania,
- zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy,
- zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy,
- odpowiedni zestaw działań do wytworzenia produktu,
- odpowiedni zestaw działań do wytworzenia efektu,
- określone zasoby w obszarze wpływu,
- określoną możliwość wpływu na zasoby,
- transfer wiedzy.

Oprócz działań zmierzających do wytworzenia produktu IM dokłada należytej staranności podczas definiowania i realizacji działań, które w danym wypadku są niezbędne do osiągnięcia efektu biznesowego i zapewnienia jego trwałości po zakończeniu projektu. Działania te obejmują m.in.:

- analizę sytuacji wyjściowej,
- diagnozę problemów,
- propozycję rozwiązania problemów,
- przygotowanie produktu lub produktów,
- wdrożenie produktu lub produktów, w tym przygotowanie organizacji do pracy z produktami (przygotowanie obejmuje szkolenie, motywowanie, kontrolę stopnia przyswojenia nowej wiedzy i nowych praktyk),
- nadzorowanie poprawności funkcjonowania wdrożonego produktu lub produktów,

„Polskie przedsiębiorstwa nieufnie podchodzą do rozwiązania opierającego się na czasowej współpracy z zewnętrznym specjalistą”



Fot. iStockphoto

„Problemem większości menedżerów ochrony zdrowia – szczególnie tych pojawiających się w branży z nadania polityczno-towarzyskiego – jest to, że nie mają wystarczającej specjalistycznej wiedzy eksperckiej”

„*Interim management to innowacyjna forma zarządzania polegająca na czasowym wynajęciu wysokiej klasy eksperta. Rozwiązuje on palące problemy, wyciąga biznes z kryzysu i opuszcza przedsiębiorstwo, gdy ono już sprawnie funkcjonuje*”

- przekazanie wypracowanych efektów i produktów następcy,
- przekazanie w formie materialnej wiedzy potrzebnej w organizacji klienta do administrowania i rozwijania efektów i produktów.

### Niezależność

Niewątpliwie unikatową korzyścią wynikającą z zaangażowania *interim managera* do przeprowadzenia skomplikowanego procesu biznesowego, jakim jest restrukturyzacja szpitala, czy rozwiązania innego problemu, z jakim boryka się lecznica, jest gwarancja efektywności i wysokiej jakości działań. Podstawą możliwości składania tego rodzaju deklaracji jest doświadczenie i wiedza zatrudnionego eksperta, które pozwalają mu nie tylko osiągać zamierzone cele, lecz także przewidywać rezultaty swojej pracy.

Dodatковым atutem jest niezależność *interim managera*. Zaangażowanie zewnętrznego eksperta w sprawy szpitala pozwala uzyskać obiektywny i świeży punkt widzenia, zobaczyć problem z innej perspektywy, dostrzec mocne strony tam, gdzie pozornie nie dzieje się nic spektakularnego. Osoba z zewnątrz zajmuje neutralne stanowisko wobec polityki lecznicy i jej właściciela, układu sił i relacji w niej panujących oraz wpływów z otoczenia firmy i dlatego łatwiej jest jej postawić obiektywną diagnozę problemu, podjąć niepopularne decyzje, jeśli wymaga tego dobro przedsiębiorstwa, a następnie z żelazną konsekwencją wprowadzać je w życie aż do osiągnięcia założonych celów, produktów lub rezultatów. Motywacją *interim managera* jest powodzenie realizacji założonego celu, ponieważ sukces klienta stanowi potwierdzenie jego kompetencji i podstawę referencji, które budują jego zyciorys zawodowy i pomagają zdobyć kolejne zlecenia.

### Każdy wygrywa

Światowy rynek usług *interim management* liczy już kilkadziesiąt lat i prężnie się rozwija. Według raportu

„The European Interim. Europe Survey Report 2014”, opublikowanego przez międzynarodową organizację Executives Online [za: [www.executivesonline.co.uk](http://www.executivesonline.co.uk)], europejskie firmy przeważnie decydują się na wykorzystanie wiedzy eksperckiej *interim managera* do:

- zarządzania zmianą, transformacji biznesu lub optymalizacji procesów (32 proc.),
- zarządzania w czasie kryzysu (15 proc.),
- uzupełnienia potrzebnych kompetencji, jeśli brakuje ich w aktualnym zespole (13 proc.),
- realizacji wdrożeń dużego projektu, np. relokacji biznesu (15 proc.).

Polskie przedsiębiorstwa jeszcze podchodzą nieufnie do rozwiązania opierającego się na czasowej współpracy z zewnętrznym specjalistą, chociaż widać już spory postęp w tej dziedzinie, głównie w prywatnym biznesie, który dostrzega korzyści płynące z wdrażania zarządzania tymczasowego. Równocześnie przedsiębiorcy i kadra menedżerska – również w ochronie zdrowia – wciąż nie mają dostatecznej wiedzy na temat istoty tej usługi i korzyści, jakie ze sobą niesie. Zeszłoroczne badanie „*Interim management na polskim rynku. Perspektywa eksperta*”, opublikowane przez HAYS Poland, pokazuje jednak, że polskie firmy coraz częściej decydują się na skorzystanie z usług *interim managera* w procesie zarządzania zmianą i restrukturyzacji przedsiębiorstwa, budowania strategii, sprzedaży, marketingu i finansów [za: <http://www.proprogressio.pl/pl/userfiles/file/wydawnictwo/raporty-partnerow-interim-management-na-polskim-ryнку-perspektywa-eksperta.pdf>].

### Czy stać na to każdego

Nie każdy zadłużony szpital stać na zatrudnienie dyrektora finansowego na pełny etat w celu opanowania złej sytuacji i obmyślenia strategii wyjścia z kryzysu. Nie każdy szpital dysponuje doświadczeniem, kompetencjami i wiedzą ekspercką niezbędną w dzisiejszych czasach do sprawnego funkcjonowania na konkurencyjnym rynku świadczeń zdrowotnych. Nie każdy szpital wreszcie ma ambitnego, charyzmatycznego i nielekającego się ryzykownych decyzji menedżera z ponad 20-letnim doświadczeniem w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwami. Na pewno jednak każdy polski szpital chciałby funkcjonować lepiej, nie zmagać się z zadłużeniem i wierzycielami, generować zyski i przeznaczać je na dalszy rozwój – ku satysfakcji pacjentów, pracowników i organu założycielskiego lecznicy.

*Interim management* to dzisiaj najbardziej satysfakcjonujący model partnerskiej współpracy. Szpital zyskuje nową perspektywę rozwoju, optymalizuje koszty, wzmacnia swoją pozycję na rynku, a *interim manager* kolejne ekscytujące doświadczenie zawodowe.

Krzysztof Czerkas

Autor jest członkiem Rady Naczelnej Polskiej Federacji Szpitali oraz wykładowcą i ekspertem Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku.

Ma również doświadczenie w realizacji projektów *interim management*.