



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Eliksir i jego śmiertelny wróg

Czyli doradztwo – koszt czy inwestycja?

To był ciężki dzień dla systemu transakcyjnego Eliksir. Setki milionów przelewów już zrealizowanych. Rynek nie śpi. Jednak Eliksir wśród tych wszystkich operacji miał kilka, które lubił obserwować najbardziej. To przelewy ludzi przedsiębiorczych, którzy wykonywali przelewy na działania doradcze. Dziś zwrócił uwagę na jednego z nich.

Piotr, dyrektor sprzedaży dużej firmy produkcyjnej dokonał przelewu kilkudziesięciu tysięcy złotych na doradztwo z zakresu wdrożenia najlepszych praktyk obsługi Klienta w jego dziale. Eliksir obserwował go w momencie, w którym realizował transakcję. Odgadywał jego myśli:

Czy to się uda? Czy nie będą to zmarnowane pieniądze? Jak uświadomić pracownikom, że zmiana jest konieczna? Czy posłuchają tych doradców na warsztatach i trenerów na szkoleniach? Co zrobić, by Księga Najlepszych Praktyk wydrukowana na pięknym kredowym papierze nie zaległa na półce?

Tym bardziej, że największy wróg Eliksira, zawodowy żołnierz w randze Pułkownika także nie próżnował! Szukał działań, które powodowały, by większość doradczych projektów zmian na zawsze były tylko kosztem. I to dodatkowo bezsensownym.

Jego przewrotna wojenna strategia opierała się na **7 negatywnych filarach**:

- A co nas to obchodzi?

Pokazuj, że projekt zmiany jest interesem: zarządu / firmy doradczej / innego działu / na pewno nie mnie.

- Tego już próbowaliśmy!

Spraw, by każda nowość była podobna do innej, nieskutecznej.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- U nas nic nie zadziała!

Dokonaj uogólnienia, wówczas pesymizm przed zmianą przeważy korzyści i nikt zmiany nie wdroży.

- Nie ma sensu inwestować w to, bo wcześniej trzeba było zmienić coś innego!

Pokaż, że ten obszar doradztwa nie ma sensu, gdyż firma ma inne problemy.

- To jest taka wydumana teoria, nam potrzeba praktyki!

Ta strategia działa prawie zawsze. Jeśli nie zadziała, można próbować odwrotnej techniki: *Czy te praktyczne sztuczki są oparte o jakąś sprawdzoną koncepcję?*

- Po co wydawać na to pieniądze? Lepiej kupić ludziom lepszy sprzęt / dać podwyżki / lepsze samochody.

Gdy brakuje merytorycznych argumentów przeciwko wdrożeniu nowych rozwiązań, zawsze można sięgnąć po grę emocji.

- Doradcy może i znają się na rzeczy, ale jak odejdą, to nasz szef nie będzie potrafił utrzymać nowych nawyków.

Najlepsza i najmocniejsza strategia opierająca się o naturalną niechęć ludzi do robienia rzeczy *po nowemu*.

Eliksir był świadomym systemem transakcji płatniczych. Obserwował zmagania Piotra i znał sztuczki jego wroga, Pułkownika. Sam Piotr na swojej własnej półce widział nie jeden ciekawy projekt doradczy, w który zainwestował (albo raczej, który opłacił). Po kilku miesiącach niewiele z nich zostało. Inspirujące plakaty nowych projektów wisiły na korytarzach, aż ich miejsce przejęły nowe plakaty nowych inspirujących projektów doradczych.

Nagle Eliksir zobaczył, jak Piotr z błyskiem w oku zrywa się z fotela i krzyczy: *Leżą przede mną! Tutaj są!*



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Sięga po dwa materiały w poręcznym formacie A5, które leżą na jego biurku. Trzeci wyciąga ze swojej teczki. Są to trzy projekty, które nigdy nie pokryły się kurzem na półce. Żyją, choć od ich wdrożenia minęło już wiele czasu. Co ich łączy? Oto 7 strategii wdrażania rozwiązań doradczych, które pomogą uczynić z nich intratną inwestycję:

- *Nich o nas bez nas, czyli partycypacja!*

Firma doradcza tworzyła zespół projektowy z pracownikami naszej firmy w proporcjach co najmniej pół na pół. Dzięki temu ludzie od początku procesu wiedzieli, że jest to ich własny projekt, a doradcy dodają do niego „tylko” własny know-how.

- *Okaż szacunek do tego, co było i nazwij to, co nowe!*

Zamiast rewolucji – ewolucja. Wszystkie projekty, które bazowały na dotychczasowych najlepszych praktykach okazały się długofalowo sukcesem.

- *Komunikacja, głupcze!*

Oczywistym jest, że gdy pokażemy ludziom gotowy wydrukowany folder z procedurą lub program z zamkniętą listą funkcji, będzie opór. Dbaliśmy o komunikację projektu na długo przed finalnym produktem.

- *Potrzeba zmiany była realna – platforma płonęła.*

Doradztwo dotyczyło obszaru, który w powszechnej świadomości był ważny. Mówiono o nim, widziano jego negatywne wpływy (lub potencjalnie pozytywne, gdy nastąpi zmiana). Metafora płonącej platformy wiertniczej w zarządzaniu zmianą mówi o tym, że potrzeba musi być widoczna, aby zmiana nastąpiła szybko.

- *Mnóstwo edukacji!*

Każdej nowości towarzyszy obawa, czy sobie poradzę? Dlatego wszystkie rozwiązania doradcze, w które zainwestowaliśmy i które działają, były wzmacniane szkoleniami.

- *Pomagamy i wymagamy!*





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Firma inwestuje w zmianę, od Ciebie oczekujemy zaangażowania. W każdym procesie wdrażania nowych rozwiązań zadaliśmy o to, by ludzie wiedzieli, jaki jest CEL tej zmiany, jak będzie WYGLĄDAĆ sytuacja po wdrożeniu zmiany, jaki jest PLAN oraz jaka jest konkretna ROLA każdego pracownika.

- Strażnicy procesu

Nawet najlepsi doradcy kiedyś odejdą – zawczasu pomyśl, kto z wewnątrz firmy będzie pilnować nowego procesu.

Eliksir uśmiechnął by się, gdyby miał taką funkcję. Czuł jednak dumę z tego, jak Pan Piotr wypracował skuteczne strategie **zmiany kosztów doradztwa w inwestycje**. Tą bitwę jego śmiertelny wróg Pułkownik przegra. Ale wojna trwa dalej!

O autorze:

Krzysztof Filarski - partner zarządzający Westhill Consulting, od ponad 10 lat koordynuje projekty z zakresu rozwoju menedżerów dla największych firm w Polsce. Psycholog biznesu, posiada doświadczenie zawodowe w branży finansowej, farmaceutycznej i logistycznej.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego