

ΦΑΣΗ 1η

Εντείνετε την αίσθηση του επείγοντος

ΦΑΣΗ 1η

Εντείνετε την αίσθηση του επείγοντος

ΦΑΣΗ 2η

Συγκρότηση της ηγετικής ομάδας

ΦΑΣΗ 3η

Δημιουργία του οράματος

ΦΑΣΗ 4η

Επικοινωνία με σκοπό να πείσετε

ΦΑΣΗ 5η

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων για ανάληψη δράσης

ΦΑΣΗ 6η

Επίτευξη βραχυχρόνιων νικών

ΦΑΣΗ 7η

Μην τα παρατάτε

ΦΑΣΗ 8η

Φροντίστε για την παγίωση της αλλαγής

Στις επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής, το πρώτο βήμα είναι να φροντίσετε ώστε επαρκής αριθμός ατόμων να ενεργήσει με την απαραίτητη σπουδή, δηλαδή να συμπεριφερθούν έτσι που να δείχνει ότι επαγρυπνούν για τον εντοπισμό των ευκαιριών και των προβλημάτων, ότι δίνουν ενέργεια στους συναδέλφους τους, που κρύβουν μια παρότρυνση για δράση. Όταν δεν υπάρχει η αίσθηση του επείγοντος, η μεγάλης κλίμακας αλλαγή μπορεί να μοιάζει με την προσπάθεια να ανεβάσουμε σπρώχνοντας ένα γιγαντιαίο ογκόλιθο πάνω σε ένα πολύ ψηλό βουνό.

Πώς γίνεται μια κακή αρχή

Μήπως η παρακάτω ιστορία σας θυμίζει κάτι;

Εξασφάλιση της έγκρισης των προϊσταμένων

Άρθρο του Ted Watson

Η γενικότερη ιδέα –που δεν ήταν κάτι καθόλου πρωτόγνωρο για εμάς– ήταν να δουλεύουμε συνεχώς μέσα από όλες τις ομάδες άσκησης δραστηριότητας που διαθέταμε. Θα ακολουθούσαμε την ίδια μέθοδο για κάθε δραστηριότητά μας ανεξάρτητα από το αν ο ένας μάνατζερ εργαζόταν στο Μπέριμιγχαμ και ο άλλος στο Μπάφαλο. Θα ακολουθούσαμε τις ίδιες βασικές φάσεις για να αγοράσουμε ένα στυλό, μια γεννήτρια, ή ένα σφυρί. Το ζητούμενο ήταν να χρησιμοποιήσουμε νέα τεχνολογία για να εκμεταλλευτούμε τις οικονομίες κλίμακας.

Τα μέλη της εκτελεστικής επιτροπής της εταιρείας μας συναντήθηκαν κάποια φορά για να συζητήσουν τις αλλαγές που έπρεπε να γίνουν στο σύστημα συσκευασίας που χρησιμοποιούσαμε. Πριν από αυτή τη συνάντηση είχαν σταλεί αναφορές στα μέλη της στα οποία προβάλλονταν οι καλές και οι άσχημες πλευρές των υφιστάμενων συστημάτων. Μια ολιγομελής ομάδα είχε εστιάσει την προσοχή της στην οικονομική ανάλυση, και ειδικότερα μελέτησε εξονυχιστικά τα προγράμματα λογισμικού που χρησιμοποιούσαμε. Στη σύσκεψη που έγινε παρουσίασαν τα στοιχεία που είχαν συγκεντρώσει. "Το πρόβλημά μας είναι το εξής. Η τεχνολογία μας προσφέρει μια ευκαιρία..." Αυτό φαινόταν καθαρά με διαγράμματα, γραφήματα, και πίνακες στοιχείων. Η ομάδα των στελεχών άκουγε προσεκτικά.

Στη σύσκεψη αυτή τέθηκαν και κάποια ερωτήματα. "Πόσος χρόνος θα χρειαστεί;" "Ποιος άλλος χρησιμοποιεί αυτό το λογισμικό;" "Είναι ευχαριστήμενοι όσοι το χρησιμοποίησαν;" Όμως υπήρξαν ελάχιστες αντιρρήσεις και δεν έγινε πολλή συζήτηση. Οι συζητήσεις αυτές, οι εκτός προγράμματος συνομιλίες πριν από τη μεγάλη σύσκεψη, η υποστήριξη από τον γενικό διευθυντή, ακόμα και η ίδια η σύσκεψη φαίνεται ότι οδηγούν σε συμφωνία.

Έτσι αρχίσαμε την υλοποίηση. Μέσα σε μερικούς μήνες ο αριθμός των τηλεφωνημάτων που δεχόμουν από στελέχη των διαφόρων διευθύνσεων άρχισε να αυξάνεται με πολύ γρήγορο ρυθμό. Κάποιοι έλεγαν: "Πόσο θα κρατήσει αυτό το σκηνικό; Στη διεύθυνσή μας δεν μπορούμε..." "Ο δείκτης του κόστους

προς το όφελος *στην περίπτωση μας* δεν είναι ενθαρρυντικός. Γιατί...;" "Την αναστάτωση που θα προκληθεί *δεν θα μπορούμε* να την αντιμετωπίσουμε λόγω των στελεχών που πήρατε στην ομάδα μετασχηματισμού". Προσπάθησα να τους εξηγήσω τη θέση της εταιρείας. Ήταν τόσα πολλά αυτά που είχαν να μου πουν που έπρεπε να αφιερώσω μέρες ολόκληρες για να μιλάω μαζί τους στο τηλέφωνο.

Στην ουσία όμως σε κάθε διεύθυνση υπήρχαν πολλά άτομα που ήθελαν να συνεχίσουν τη δουλειά τους με τον τρόπο που την έκαναν πάντα. Θα δέχονταν το νέο λογισμικό μόνο αν η αναστάτωση που θα προκαλούσε θα ήταν μικρή, άσχετα αν θα μειωνόταν το κόστος. Οι οικονομικές εκθέσεις που χρησιμοποιούσαν ήθελαν να έχουν την εικόνα και την αίσθηση που είχαν πάντα. Ήθελαν να κάνουν τον προγραμματισμό της συντήρησης με τον τρόπο τους και όχι με τον τρόπο που τους πρότειναν. Έλεγαν ότι η διαδικασία που χρησιμοποιούσαν χρειαζόταν απλώς μια μικρή ρύθμιση, ή ότι ανέκαθεν χρειαζόνταν πέντε υπογραφές για να εγκριθεί μια προμήθεια και ότι έπρεπε να συνεχίσουν να λειτουργούν την επιχείρησή τους με αυτή τη μέθοδο. Η κατάσταση αυτή συνεχίστηκε για πολύ καιρό. Η προσοχή μου ήταν στραμμένη στην αντιμετώπιση της χιονοστιβάδας των τηλεφωνημάτων, των προβληματισμών, και των θεμάτων που μου έθεταν.

Για να μην τα πολυλογώ, βρεθήκαμε σε αδιέξοδο. Έπρεπε να σταματήσουμε, να γυρίσουμε πίσω, και να αρχίσουμε πάλι από την αρχή. Τη δεύτερη φορά μας περίμενε πολλή δουλειά.

Τέσσερα είδη συμπεριφοράς σταματούν συνήθως τη δρομολόγηση της απαραίτητης αλλαγής. Το πρώτο είναι η αυταρέσκεια που υποκινείται από λανθασμένη υπερηφάνεια ή αλαζονεία. Το δεύτερο είναι η ακινητοποίηση, η αυτοπροστασία, ένα είδος απόκρυψης, η παρακίνηση από τον φόβο ή τον πανικό. Το τρίτο είναι η θυμωμένη αντίδραση που συνοδεύεται από τη φράση "δεν μπορείς να με αναγκάσεις να αλλάξω". Τέλος, είναι η πολύ απαισιόδοξη στάση που οδηγεί στον μόνιμο δισταγμό. Όποιος κι αν είναι ο λόγος οι συνέπειες είναι ίδιες. Τα άτομα δεν κοιτάζουν προσεκτικά τις αποδείξεις, ούτε ετοιμάζονται, ούτε ξεκινούν. Αντίθετα, αντιδρούν ή παραπονούνται αν κάποιος άλλοι πάρουν την πρωτοβουλία να κάνουν μια νέα ενέργεια, με αποτέλεσμα να μην ξεκινήσει καθόλου ή να μην ξεκινήσει καλά μια απαραίτητη αλλαγή.

Στο πιο πάνω άρθρο, η σιωπηρή υπόθεση που συνοδεύει αυτή τη μέθοδο προσέγγισης ήταν ότι αυτά τα είδη συμπεριφοράς και τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω της, ή δεν υπήρχαν καθόλου ή δεν θα ήταν και τόσο σχετικά αν η επιτροπή διαχείρισης έλεγε το "οκεί". Αυτές είναι τεράστιες υποθέσεις και όπως αποδείχτηκε, ήταν πολύ άστοχες. Σε πολλά επίπεδα αυτού του οργανισμού υπήρχαν μεγάλοι θύλακες αυταρέσκειας: "Οι προκλήσεις για εμάς είναι πολλές. Η ομοιομορφία των διαδικασιών άσκησης δραστηριότητας έχει πολύ χαμηλή προτεραιότητα". Υπήρχε φόβος: "Μπορώ να χειρίζομαι αυτό το θέμα και να συνεχίσω να καταστρώνω σχέδια;" Υπήρχε θυμός: "Γιατί επιμένουν να με αναγκάσουν να καταπιώ το χάπι της "ομοιομορφίας";" Υπήρχε απαισιοδοξία: "Θα ξοδέψουμε μια περιουσία γι' αυτό το λογισμικό και ποτέ δεν πρόκειται να λειτουργήσει σωστά". Υπήρχε και κυνισμός: "Πολύ θα ήθελα να μάθω τι προμήθεια πήρε εκείνος ο έξυπνος που μας πούλησε αυτό το σύστημα". Οι ηγέτες της αλλαγής συνάντησαν όλα αυτά τα εμπόδια στο δρόμο τους.

Πώς γίνεται μια καλή αρχή

Στο σημείο αυτό παραθέτω μια δεύτερη περίπτωση με μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση, που βασίζεται σε εντελώς διαφορετικές υποθέσεις.

Η βιντεοκασέτα του θυμωμένου πελάτη

Άρθρο του Tim Wallace

Ενα βράδυ είχα βγει για φαγητό με ένα από τους σημαντικότερους πελάτες μας για να τον ευχαριστήσω για τη συνεργασία μας. Συζητούσαμε για ένα από τα βασικότερα προϊόντα μας και συμπτωματικά μου ανέφερε ότι μετά την παραλαβή των προϊόντων έπρεπε να κάνει κάποιες τροποποιήσεις. Επειδή το προϊόν φτιαχνόταν επί παραγγελία, αυτό ήταν απαράδεκτο από την πλευρά μας. Οι τροποποιήσεις κόστιζαν στον πελάτη μας χρόνο και χρήμα. Όπως ήταν φυσικό δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένος γι' αυτό.

Του είπα ότι λυπόμουν πολύ και ότι θα ζητούσαμε από κάποιους συνεργά-

τες μας να εξετάσουν το συντομότερο αυτό το θέμα. Δεν φάνηκε να εντυπωσιάστηκε παρόλο που νομίζω ότι έδειξα καθαρά τις ειλικρινείς προθέσεις μου. "Το είχα πει στους συνεργάτες σας, αλλά φαίνεται δεν μας έλαβαν υπόψη τους", μου είπε. Μου εξήγησε ότι όταν εντόπισε τις απαραίτητες αλλαγές που έπρεπε να γίνουν στο προϊόν ή στον τρόπο κατασκευής του, οι συνεργάτες μας έκαναν αυτό που τους είπε, αλλά μετά από μερικές εβδομάδες το πρόβλημα ξαναπαρουσιάστηκε. "Έχουμε κατ' επανάληψη ζητήσει να γίνουν αλλαγές και αυτός με τον οποίο μιλήσαμε συμφωνεί, αλλά φαίνεται ότι τελικά μας αγνοεί".

Κατάλαβα ότι ελάχιστοι από τους συνεργάτες μας είχαν ακούσει από πρώτο χέρι τα παράπονά του, και ενδεχομένως δεν τον είδαν ποτέ τόσο απελπισμένο όσο τον είδα εγώ την ώρα που τρώγαμε. Γι' αυτό τον ρώτησα αν μπορούσα να στείλω ένα συνεργάτη μας την επόμενη κιάλας μέρα με μια βιντεοκάμερα για να καταγράψει αυτά που έλεγε. Είμαι σίγουρος ότι τον αιφνιδίασα, αλλά του είπα ότι μιλούσα σοβαρά και ότι νόμιζα πως αυτό μπορούσε να βοηθήσει και τις δυο πλευρές. Μιλήσαμε λίγο ακόμα και επειδή επέμενα, τον έπεισα να δεχθεί.

Την επόμενη μέρα πήγαν και τον συνάντησαν μερικοί συνεργάτες μου έχοντας μαζί και μια βιντεοκάμερα. Του ζήτησαν να είναι απόλυτα ειλικρινής και να μην κρύψει τίποτα. Και πραγματικά αυτό λίγο πολύ έκανε. Μαγνητοσκοπήσαν τριάντα λεπτά και με λίγο μοντάζ η διάρκεια της ταινίας περιορίστηκε στα δεκαπέντε λεπτά.

Μόλις γύρισαν στο εργοστάσιο, συγκεντρώσαμε στην αίθουσα συνεδριάσεων γύρω στα πενήντα άτομα. Κάποιος άνοιξε την τηλεόραση και τότε είδαμε τον δυσαρεστημένο πελάτη μας.

Η αντίδρασή τους ήταν πολύ ενδιαφέρουσα. Οι περισσότεροι έδειξαν πραγματική έκπληξη. Αυτοί δεν είχαν αφιερώσει πολύ χρόνο στους πελάτες μας και πιθανόν να μην άκουσαν ποτέ μια τόσο έντονη αρνητική κριτική. Υποπτεύομαι ότι κάποιοι αναρωτήθηκαν μήπως αυτή ήταν μια ακραία περίπτωση, αλλά παρόλα αυτά το βλέμμα τους έμεινε κολλημένο στην τηλεόραση. Κάποια στόματα έμειναν ανοιχτά από την έκπληξη. Φυσικά ορισμένοι νόμιζαν ότι ο πελάτης μας έκανε λάθος. "Δεν καταλαβαίνει" "Κάποιος πρέπει να του μάθει μερικά πράγματα" "Ο λόγος για τον οποίο..." Όμως αυτοί ήταν η μειοψηφία.

Μετά την ολοκλήρωση της προβολής συζητήσαμε για το πώς μπορούσαμε να λύσουμε τα προβλήματα και να τα διορθώσουμε έτσι που να μείνει ικανοποιημένος. Κάποιοι άρχισαν να λένε ιδέες. Όπως καταλαβαίνετε μερικές από τις ιδέες δεν ήταν πολύ πρακτικές. Παρόλα αυτά έγινε μια καλή συζήτηση.

Την ταινία αυτή τη δείξαμε σε 400 συνολικά υπαλλήλους μας. Και αυτή τη

φορά ήταν λίγοι εκείνοι που κράτησαν αρνητική στάση. Όμως πολλοί άλλοι είπαν: "Κάτι πρέπει να κάνουμε γι' αυτό. Κάτι πρέπει να γίνει". Νομίζω ότι ακόμα και αυτοί που κρατούσαν αρνητική στάση, στη συνέχεια ήταν πιο πιθανό να ακούσουν όσα είχαν να τους πουν οι πελάτες που έρχονταν στο εργοστάσιό μας.

Τραβήξαμε και άλλες βιντεοταινίες. Αυτό δεν μας κόστισε σχεδόν τίποτα. Αυτή η τακτική δεν αποσκοπούσε να λύσει όλα τα προβλήματά μας, αλλά μας βοηθούσε να απομακρύνουμε λίγο-λίγο ένα σοβαρό εμπόδιο που μας έκλεινε το δρόμο προς τη βελτίωση. Το συγκεκριμένο εργοστάσιο το πήραμε από μια εταιρεία που εξαγοράσαμε. Η εταιρεία που το είχε ήταν ηγέτης του κλάδου για πολλά χρόνια. Οι εργαζόμενοι ίσως νόμιζαν ότι ήξεραν όλες τις απαντήσεις. Ήταν έμπειροι και είχαν πολλές δεξιότητες. Όμως η προσοχή τους ήταν κάθε άλλο παρά στραμμένη προς τον πελάτη. Πολλοί μάλιστα μπορεί να έλεγαν μεταξύ άλλων: "Καλά. Εντάξει. Φύγετε τώρα και αφήστε με να κάνω όπως εγώ ξέρω ενώ εσείς δεν ξέρετε. Εγώ είμαι ο επαγγελματίας εδώ. Εσείς μόνο να ενοχλείτε ξέρετε". Με αυτή τη στάση είναι δύσκολο να αλλάξεις νοοτροπία και να ικανοποιήσεις καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη σου.

Η αλλαγή νοοτροπίας είναι η βασική πρόκληση στην 1η φάση.

Οι ιστορίες που οδηγούν σε αυτή την ιστορία και στην "Έγκριση των προϊσταμένων" έχουν πολλά κοινά στοιχεία. Και οι δύο οργανισμοί είχαν γνωρίσει σημαντική επιτυχία στην πορεία του χρόνου. Και οι δύο είχαν αντιμετωπίσει περισσότερο ανταγωνισμό και πιέσεις κόστους. Και οι δύο έπρεπε να αλλάξουν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα. Είδατε όμως πόσο διαφορετικά ήταν τα πράγματα.

Στην "Έγκριση των προϊσταμένων" η προσοχή ήταν εστιασμένη κυρίως στο να πεισθεί η επιτροπή να πει το "ναι" και η χρησιμοποιούμενη μέθοδος ήταν κυρίως της ανάλυσης με σκοπό να επηρεαστεί η σκέψη. Στην περίπτωση της "βιντεοκασέτας" η προσοχή ήταν εστιασμένη στην έλλειψη της αίσθησης του επείγοντος από τους εργαζόμενους στο εργοστάσιο (και πιθανότατα από τη διοίκηση). Η μέθοδος αποσκοπούσε να τους δείξει μια βιντεοκασέτα για να επηρεάσει τα συναισθήματά τους. Η βιντεοκασέτα τους έδωσε:

Η βιντεοκασέτα του θυμωμένου πελάτη

Βλέπω

Οι εργαζόμενοι βλέπουν μια βιντεοκασέτα ενός θυμωμένου, αλλά σημαντικού πελάτη. Το άτομο που την προβάλλει είναι αξιόπιστο και δεν κάνει θυμωμένα σχόλια (δεν επιτρέπονται φράσεις του τύπου "Κοιτάξτε ανόητοι τι λέει ο άνθρωπος!")



Αισθάνομαι

Οι περισσότεροι υπάλληλοι εκπλήσσονται. Μερικοί φοβούνται ή εξαγριώνονται. Πολλοί διαπιστώνουν ότι μειώνεται κάπως η υπερηφάνεια τους και ταυτόχρονα αναπτύσσεται μέσα τους η αίσθηση του επείγοντος. "Κάτι πρέπει να κάνουμε".



Αλλάζω

Ορισμένοι αρχίζουν να τηρούν αμυντική στάση και να μένουν προσκολλημένοι στη σημερινή κατάσταση. Άλλοι αρχίζουν (δοκιμαστικά) να αναζητούν προβλήματα, να ακούνε σχόλια πελατών, να ακούνε τη διοίκηση όταν τους μιλάει για την ανάγκη της αλλαγής. Σε ένα οργανισμό "τεχνιτών" που νομίζουν ότι είναι ειδικοί και μόνο εκείνοι ξέρουν τι είναι σωστό, αυτή είναι μια μεγάλη αλλαγή στη συμπεριφορά.

- πολύ συγκεκριμένες, οπτικές πληροφορίες (όχι μη χειροπιαστά στοιχεία όπως "το 7,2% των πελατών μας...")
- μια θεαματική πρόταση (και όχι μια πληκτική ομιλία για τον προσανατολισμό προς τον πελάτη).
- ένα πραγματικό πρόβλημα από τη σκοπιά του πελάτη (και όχι τη "γνώμη" ενός μάνατζερ.
- πληροφορίες που αγγίζουν το συναίσθημα ("Τι;" "Α!")
- τα συναισθήματα μεγάλου αριθμού ατόμων (και όχι απλώς των προϊσταμένων)
- μια ευκαιρία για να περιορίσουν το μέγεθος της ψεύτικης υπερφάνειας χωρίς την παρέμβαση ενός θυμωμένου ή απειλητικού μάνατζερ (Δεν πρέπει να ακουστούν φράσεις του τύπου "Ανόητοι!")

Το αποτέλεσμα ήταν να μην αυξηθούν η απαισιοδοξία, ο φόβος, και ο θυμός στους περισσότερους υπαλλήλους, ενώ εντάθηκε η αίσθηση του επείγοντος και δημιουργήθηκαν καλύτερα οι προϋποθέσεις για τη δρομολόγηση μιας προσπάθειας για αλλαγή. Το μυστικό ήταν η βιντεοταινία, πιθανότατα μέτριας ποιότητας και τραβηγμένη με φτηνή βιντεοκάμερα, και συνεπώς η δύναμη του μέσου δεν ήταν αυτό που έπαιξε σημαντικό ρόλο. Την ώθηση την έδωσε η αξιοπιστία ενός πραγματικού πελάτη και τα ειλικρινή σχόλιά του. Όμως τα "δεδομένα του πελάτη" θα μπορούσαν να είχαν αναφερθεί και με ένα δισέλιδο υπόμνημα. Η βιντεοκασέτα απέδωσε επειδή ήταν πολύ πιο πειστική. Το βίντεο αποδίδει καλύτερα στον ανθρώπινο εγκέφαλο, που έχει τη δυνατότητα να απορροφά καλά όσα βλέπουμε, αλλά και όσα ακούμε και αγγίζουμε. Τα μάτια απορροφούν πλήθος πληροφοριών κάθε δευτερόλεπτο. Αν αμφιβάλλετε γι' αυτό, κοιτάξτε το μέγεθος του αρχείου που αντιπροσωπεύει μια εικόνα βίντεο διάρκειας ενός λεπτού και συγκρίνετέ το με το κείμενο που μπορείτε να διαβάσετε σε ένα λεπτό. Και υπόψη ότι οι οπτικές πληροφορίες δεν καταχωρούνται σε κάποιας μορφής επεξεργαστή που βρίσκεται στο προστινό τμήμα του εγκεφάλου μας. Πολύ γρήγορα διεισδύει βαθύτερα.

Η βιντεοκασέτα προβλήθηκε μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Δεν ακούστηκαν κραυγές του τύπου: "Αν δεν το διορθώσουμε αυτό η εταιρεία μας θα σβηστεί από το χάρτη" "Ποιος ευθύνεται γι' αυτά τα χάλια;" ή "Ορίστε τι πρέπει να κάνετε και μάλιστα από αύριο". Έτσι δεν παρατη-