

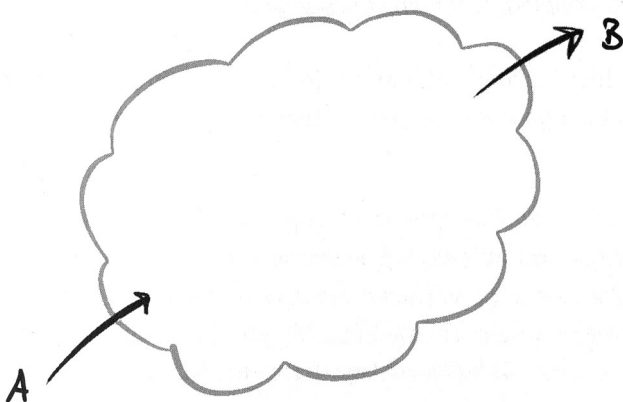
Πώς να περιγράψετε την αλλαγή

Ένα πολύ καλό σημείο για να ξεκινήσετε την πρώτη ημέρα οποιασδήποτε αλλαγής είναι να την περιγράψετε με λεπτομέρειες, με απτό και συνεκτικό τρόπο. Η τεχνική αυτή καλείται «ορισμός των Στοιχείων Αλλαγής».

Το πρόβλημα με την αλλαγή

Η αλλαγή μοιάζει πολύ με το εξής σχήμα: ας υποθέσουμε ότι έχουμε ένα σημείο έναρξης A και ένα τελικό σημείο B και στο ενδιάμεσο είναι όλα αυτά που πρέπει να κάνουμε και να αλλάξουμε για να φτάσουμε στο σημείο B.

Η διαδρομή δεν είναι σαφής



Όταν ξεκινήσετε αυτή τη διαδρομή θα τρελαθείτε.

- Δεν θα ξέρετε πού είστε.

- Δεν θα ξέρετε πού πηγαίνετε.
- Σίγουρα δεν θα ξέρετε πώς να φτάσετε στο τέλος.

Η αλλαγή είναι απλά πολύ μεγάλη. Ακόμα και αν τώρα μοιάζει απλή, εφικτή και κατανοητή, υπάρχει ακόμα πολλή δουλειά για να επιτευχθεί, και αν κάνετε αυτά τα επιπλέον βήματα δεν θα μειωθεί σημαντικά μόνο ο κίνδυνος της αποτυχίας, αλλά θα αυξήσετε και τον αντίκτυπο της αλλαγής σας θεαματικά. Για να το καταφέρετε αυτό θα πρέπει η αλλαγή σας να γίνει πιο λεπτομερής, συνεκτική και εφικτή. Θα πρέπει να πάρετε την αλλαγή και να τη χωρίσετε σε Στοιχεία Αλλαγής.

Τα Στοιχεία Αλλαγής

Όπως και πολλά άλλα πράγματα σε αυτό το βιβλίο, τα Στοιχεία Αλλαγής δεν είναι ιδιαίτερα περίπλοκα και θα θέσουν τις βάσεις ώστε η αλλαγή που θέλετε να πραγματοποιήσετε να είναι επιτυχής. Τα Στοιχεία Αλλαγής έχουν τρία χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν την αλλαγή σας να μετατραπεί από κάτι ασαφές και δύσκολο να γνωρίζεις πότε έχει επιτευχθεί σε μια σειρά από στοιχεία τα οποία μπορούν να την καθοδηγήσουν πιο σωστά (όχι εύκολα – όταν μια αλλαγή γίνεται σωστά σπανίως είναι εύκολη!) και να καταστήσουν την επιτυχία πιο πιθανή. Τα Στοιχεία Αλλαγής έχουν τρία χαρακτηριστικά και μια κατάσταση. Είναι λεπτομερή, επιτεύξιμα και ρεαλιστικά, και μπορούν να δείξουν αν κάτι αρχίζει, σταματά, συνεχίζει ή αλλάζει.

Ας κάνουμε μια εισαγωγή στα Στοιχεία Αλλαγής με ένα παράδειγμα. Ξεκινώντας σε υψηλό επίπεδο, ας υποθέσουμε ότι η αλλαγή που θέλετε να πετύχετε είναι η ακόλουθη:

Ένα τμήμα 40 ατόμων, το οποίο είναι η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας, πρόκειται να αναδομηθεί και να χωριστεί σε τρεις ομάδες: μία υπεύθυνη για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, μία για το άμεσο μάρκετινγκ (τηλεόραση, αλληλογραφία, εξωτερικές διαφημίσεις) και μία μικρή ομάδα υποστήριξης.

Το ποιος θα πάει σε ποια ομάδα έχει ήδη αποφασιστεί, όπως και οι επικεφαλής των ομάδων, ένας εκ των οποίων είναι νέος και δεν έχει αναλάβει παρόμοια θέση στο παρελθόν.

Το να προχωρήσει κανείς αποκλειστικά με βάση την περιγραφή που δίνεται πιο πάνω θα συνεπαγόταν υψηλή πιθανότητα αποτυχίας για διάφορους λόγους. Η αλλαγή είναι απλά πολύ μεγάλη για να προχωρήσετε βάσει μόνο αυτών των πληροφοριών. Επίσης, δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες οι πληροφορίες για να μπορέσει να εφαρμοστεί. Τα δεδομένα είναι πολύ λίγα, αλλά θα είχατε εκπλαγεί μαθαίνοντας πόσοι άνθρωποι θα ανακοίνωναν με χαρά την αλλαγή τους σε αυτή τη βάση με την ελπίδα ότι τα αποτελέσματα με κάποιο μαγικό τρόπο θα ήταν τα επιθυμητά.

Είναι πολύ λίγα αυτά που είναι πράγματι σαφή στην ανωτέρω πληροφόρηση και, στην ουσία, είναι πιο πολλά τα ερωτήματα που εγείρονται παρά οι απαντήσεις:

- Για ποιο λόγο πραγματοποιείται αυτή η αλλαγή;
- Πώς θα κατανεμηθούν οι ευθύνες;
- Ποιος καθοδηγεί γενικώς την ομάδα;
- Και οι δύο ομάδες θα έχουν το μάρκετινγκ και τις επικοινωνίες;

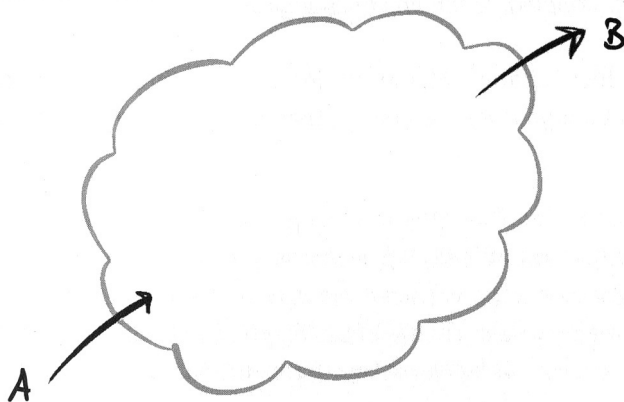
- Πώς θα εργαστεί η υποστηρικτική ομάδα;
- Είναι οι δύο ομάδες ισότιμες ή η μία πιο σημαντική από την άλλη;
- Μπορεί κάποιος να μετακινηθεί μεταξύ των ομάδων;
- Τι θα συμβεί αν μία ομάδα έχει πολλές υποχρεώσεις και η άλλη όχι;

Και η λίστα συνεχίζεται.

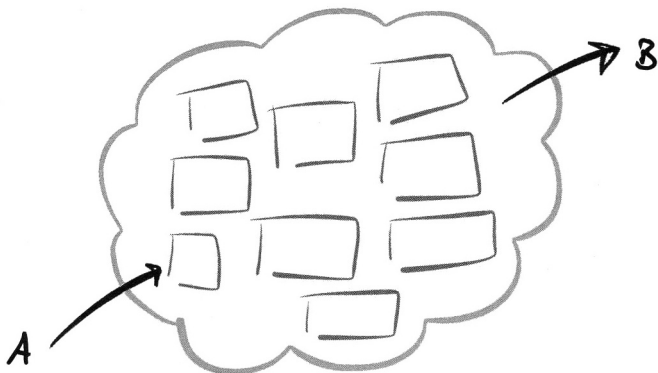
Αν το χωρίσουμε αυτό σε Στοιχεία Αλλαγής θα μπορούσαμε να το κάνουμε μια διαχειρίσιμη διαδικασία με πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα Στοιχεία Αλλαγής δεν έχουν σχεδιαστεί για να περιγράφουν καθήκοντα, και στόχος τους είναι να αποσαφηνίζουν σε όλους την αλλαγή σας.

Πρώτον, τα Στοιχεία Αλλαγής θα κάνουν την αλλαγή σας πιο λεπτομερή. Η πιο πάνω αλλαγή είναι πολύ μεγάλη για να επιτευχθεί. Η λεπτομέρεια κάνει τη δομή της αλλαγής πιο βέβαιη και σαφή. Έτσι, θα περάσετε από αυτό:

Έχετε βήματα στη διαδρομή



Σε αυτό:



Κάθε ένα από τα κουτάκια αντιπροσωπεύει ένα Στοιχείο Αλλαγής – ένα βήμα στη διαδρομή της αλλαγής σας. Θα παρατηρήσετε ότι ακόμα και όταν το απεικονίζετε σχηματικά, κανένα μέρος της αλλαγής δεν είναι καθορισμένο, και αυτό δεν είναι δουλειά των Στοιχείων Αλλαγής. Αντ' αυτού, κατανέμουν την αλλαγή σας σε πιο μικρά βήματα, τα οποία, φυσικά, πρέπει να είναι εφικτά και σχετικά με το κοινό σας.

Το επόμενο χαρακτηριστικό ενός Στοιχείου Αλλαγής είναι το εφικτό. Θα πρέπει να είναι δυνατόν να μπορείτε να δείτε ολόκληρη την εικόνα και να διαπιστώσετε πότε έχει ολοκληρωθεί. Θα πρέπει να μπορείτε να αξιολογήσετε το χρόνο, τον προϋπολογισμό και το προσωπικό που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο του τι είναι εφικτό.

Το τελικό χαρακτηριστικό ενός Στοιχείου Αλλαγής είναι να καταστεί σχετικό με το κοινό και τα εμπλεκόμενα μέρη. Ας υποθέσουμε ότι έχετε σχεδιάσει μια σειρά από μικρότερες αλλαγές που είναι εφικτές με τους διαθέσιμους πόρους. Είναι δυνατόν να περιγραφεί η ίδια αλλαγή με διάφορους τρόπους. Πάρτε το πολύ απλό παράδειγμα μιας οικογένειας

που πρόκειται να αγοράσει ένα αυτοκίνητο. Η αλλαγή αυτή θα μπορούσε να περιγραφεί ακολούθως:

- Το αυτοκίνητό μας είναι πολύ παλιό και πρέπει να αγοράσουμε ένα πιο καινούριο.
- Το σέρβις του αυτοκινήτου είναι πολύ ακριβό και θα ήταν πιο οικονομικό να αγοράζαμε ένα νέο που θα είχε εγγύηση από το να επισκευάζουμε διαρκώς το δικό μας.
- Τα παλαιότερα αυτοκίνητα είναι λιγότερο ασφαλή από τα καινούρια και χρειαζόμαστε ένα καινούριο γιατί περιμένουμε παιδί.
- Έχουμε περισσότερα χρήματα και είναι καιρός να αγοράσουμε ένα πιο ωραίο αυτοκίνητο· μας αξίζει διότι εργαζόμαστε και οι δύο σκληρά.

Οι αλλαγές αυτές είναι οι ίδιες, αλλά ο τρόπος που τις περιγράφεις εξαρτάται από το πώς θέλεις να τις κάνεις σχετικές. Είναι το πιο σχετικό πράγμα η ασφάλεια, η πρακτικότητα ή η ανταμοιβή για τη σκληρή δουλειά σας; Αυτό θα σας καθοδηγήσει στον τρόπο που θέλετε να καταγράψετε τα Στοιχεία Αλλαγής.

Τέλος, όταν περάσετε από όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, κάθε ένα από τα Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να εκφράζει ότι κάτι αρχίζει, σταματά, αλλάζει ή συνεχίζει. Μην ξεχνάμε ότι μιλάμε για μια αλλαγή που πραγματοποιείται.

Ας τα χρησιμοποιήσουμε τώρα όλα αυτά, με μια μικρή υπενθύμιση της αρχικής μας αλλαγής:

Ένα τμήμα 40 ατόμων, το οποίο είναι η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας, πρόκειται να αναδομηθεί και να χωριστεί σε τρεις ομάδες: μία υπεύθυνη για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, μία για το άμεσο μάρκετινγκ (τηλεόραση, αλληλογραφία, εξωτερικές διαφημίσεις) και μία μικρή ομάδα υποστήριξης.

Το ποιος θα πάει σε ποια ομάδα έχει ήδη αποφασιστεί, όπως επίσης οι επικεφαλής των ομάδων, ένας εκ των οποίων είναι νέος και δεν έχει αναλάβει παρόμοια θέση στο παρελθόν.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΗΤΑ. Έχετε μια μείζονα αλλαγή να πραγματοποιήσετε. Οτιδήποτε περιλαμβάνει τη δομή των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, επηρεάζει τους εργαζομένους σε σημαντικό βαθμό. Παρ' όλο που μπορεί να συντελείται ένα μεγάλο βήμα μπροστά και να είναι απολύτως λογικό, όταν επηρεάζεται η καθημερινή εργασία κάποιου, τότε πρόκειται για μια μεγάλη αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να έχετε ένα σημαντικό αριθμό από Στοιχεία Αλλαγής όταν τα κάνετε πιο λεπτομερή. Σε πρώτη φάση, τα πιο λεπτομερή Στοιχεία Αλλαγής θα ήταν κάπως έτσι:

Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.

Οι ομάδες αυτές είναι οι εξής: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.

Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.

Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.

Η γενική διεύθυνση του τμήματος παραμένει στη Γεωργία.

Για να μπορούμε να δίνουμε ολοκληρωμένες καμπάνιες σε όλα τα μέσα ενημέρωσης, θα συνεχίσουμε να συνεργαζόμαστε ως τμήμα.

Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.

Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τη νέα τους ομάδα.

Όλες οι υπόλοιπες αρμοδιότητες παραμένουν οι ίδιες.

Σε αυτή την πρώτη φάση η αλλαγή γίνεται πιο λεπτομερής και λόγω του ότι η διαδικασία είναι επαναληπτική. Καθώς προχωράτε, πιθανώς να διαπιστώσετε ότι ένα ή περισσότερα από τα Στοιχεία Αλλαγής σας πρέπει να γίνει περισσότερο ή λιγότερο λεπτομερές και θα πρέπει να προσαρμοστείτε αναλόγως. Στο επόμενο βήμα θα δούμε πόσο εφικτά είναι τα στοιχεία αυτά.

ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΤΗΤΑ. Υπάρχει ένα πολύ απλό ερώτημα για να καταλάβετε αν τα Στοιχεία Αλλαγής είναι επιτεύξιμα. Φανταστείτε ότι μπαίνετε σε ένα δωμάτιο και πρέπει να τα εξηγήσετε σε ένα άτομο διαβάζοντας δυνατά, και ότι ύστερα φεύγετε

από το δωμάτιο. Μόλις φύγετε θα πρέπει να μπορούν να εξηγήσουν το Στοιχείο Αλλαγής που τους διαβάσατε σε ένα άλλο μέλος του τμήματος και να το καταλάβει και εκείνο.

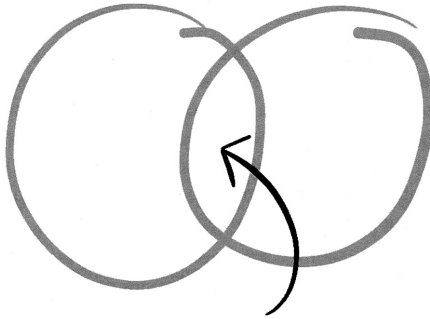
Συνεχίζοντας τις διορθώσεις στο κείμενο από εκεί που το αφήσαμε με τα Στοιχεία Αλλαγής στη φάση της αναλυτικότητας, η επόμενη φάση θα είναι κάπως έτσι:

- ✓ Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.
- ✓ Οι ομάδες αυτές είναι οι εξής: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.
- ✓ Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.
- ✓ Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.
- ≈ Η γενική διεύθυνση του τμήματος παραμένει στη Γεωργία.
- ✗ Για να μπορούμε να δίνουμε ολοκληρωμένες καμπάνιες σε όλα τα μέσα ενημέρωσης, θα συνεχίσουμε να συνεργαζόμαστε ως τμήμα.
- ≈ Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.
- ≈ Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τη νέα τους ομάδα.
- ✗ Όλες οι υπόλοιπες αρμοδιότητες παραμένουν οι ίδιες.

Όταν αποκτήσετε το πρώτο σύνολο από λεπτομερή Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να αξιολογήσετε το πόσο εφικτά είναι. Τα δύο τεστ για το αν ένα Στοιχείο Αλλαγής είναι εφικτό είναι η «Σύγκρουση» και η «Πληρότητα».

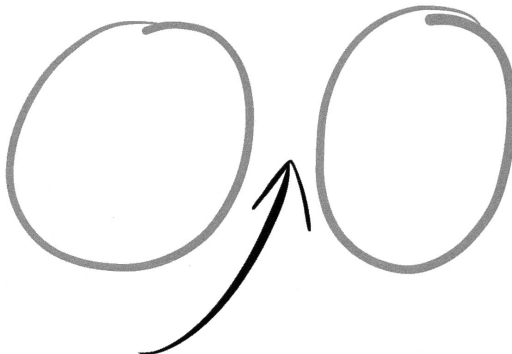
Η σύγκρουση λαμβάνει χώρα ήταν υπάρχουν ανταγωνιστικές ή αλληλεπικαλυπτόμενες προτεραιότητες.

Ανταγωνιστικά Στοιχεία Αλλαγής



Η πληρότητα αποτελεί πρόβλημα όταν ο ορισμός των πραγμάτων δεν είναι επαρκής και, ως εκ τούτου, υπάρχουν αμφιβολίες.

Ανεπαρκή Στοιχεία Αλλαγής



Στο παράδειγμα αυτό ανακύπτουν αμφιβολίες προς το τέλος των Στοιχείων Αλλαγής.

Για παράδειγμα, η πρόταση «Η γενική διεύθυνση του τμήματος παραμένει στη Γεωργία» δεν είναι ολοκληρωμένη. Για να ολοκληρωθεί θα πρέπει να γίνει πιο σαφής, με μια μικρή αλλαγή όπως αυτή:

Η Μαρία, ο Στέλιος και ο Ανδρέας θα αναφέρονται στη Γεωργία, η οποία παραμένει υπεύθυνη του τμήματος.

Αυτό είναι πολύ πιο ξεκάθαρο, αποσαφηνίζει τυχόν αμφιβολίες και καθιστά το στοιχείο επιτεύξιμο.

Θα παρατηρήσατε τα δύο «X» στα Στοιχεία Αλλαγής. Το πρώτο είναι:

Για να μπορούμε να δίνουμε ολοκληρωμένες καμπάνιες σε όλα τα μέσα ενημέρωσης, θα συνεχίσουμε να συνεργαζόμαστε ως τμήμα.

Ο λόγος που έχει επισημανθεί είναι ότι φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με την πραγματική αλλαγή. Αναφέρετε ότι το τμήμα θα χωριστεί σε εξειδικευμένες ομάδες, αλλά οι πελάτες σας θα έχουν ενιαίες καμπάνιες. Τότε για ποιο λόγο να χωρίσετε τις ομάδες εξ αρχής;

Η δήλωση είναι αληθής, αλλά είναι ανοιχτή σε πολύ αρνητικές ερμηνείες, και μην υποτιμάτε την ικανότητα του κόσμου να βλέπει μόνο τα αρνητικά στοιχεία μιας αλλαγής. Χρειάζεται, λοιπόν, να εξαλείψετε αυτή την πιθανή αντίθεση όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

Υπάρχουν δύο πιθανοί τρόποι να αναπροσαρμόσετε αυτό το Στοιχείο Αλλαγής.

Για τις ενιαίες καμπάνιες θα σχηματίζουμε αντίστοιχες

ομάδες όπου θα συμμετέχουν οι καλύτεροι βάσει των αναγκών του πελάτη.

Ή, ίσως,

Τις ενιαίες καμπάνιες θα τις κάνουμε με ειδικές ομάδες που θα αποτελούνται από τους καλύτερους βάσει των αναγκών του πελάτη.

Και τα δύο είναι καλά, αλλά το τελευταίο είναι πιο θετικό και θα το επιλέξουμε.

Τέλος, το τελευταίο Στοιχείο Αλλαγής με το δεύτερο Χ:

Όλες οι υπόλοιπες αρμοδιότητες παραμένουν οι ίδιες.

Αυτό είναι ενδεχομένως το χειρότερο Στοιχείο Αλλαγής. Είναι λάθος για πολλούς λόγους. Πρώτον, κάνετε την υπόθεση ότι όλοι καταλαβαίνουν τι ακριβώς κάνουν οι άλλοι. Γιατί; Διότι δίνετε την άδεια να συνεχίσει να γίνεται αυτό.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ένα άτομο από την ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ τυχαίνει να είναι το μόνο που συνεργάζεται με την εταιρεία που προμηθεύει όλα τα έντυπα μέσα επικοινωνίας, ή ένα άτομο της ομάδας Υποστήριξης Έργων είναι ο μόνος που γνωρίζει πώς να χρησιμοποιεί τα εργαλεία παρακολούθησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, κάτι που θα πρέπει στο μέλλον να είναι αρμοδιότητα της ομάδας Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ ή, ενδεχομένως, να μην πρέπει, αλλά να παραμείνει στην ομάδα Υποστήριξης Έργων.

Δεύτερον και κυριότερο, είναι εντελώς άχρηστο. Σκεφτείτε τη λογική. Αναφέρετε διάφορα σημεία που αλλάζουν και ύστερα λέτε ότι όλα τα υπόλοιπα παραμένουν ίδια. Φυσικά παραμένουν τα ίδια! Αλλιώς θα το λέγατε. Συνεπώς, είναι καλό να αποφεύγετε αυτές τις ασαφείς, άχρηστες και γενι-

κόλογες δηλώσεις. (Θα δείτε όταν φτάσουμε στο τεστ σχετικότητας ότι δεν περνάνε, και τελικώς αποκλείονται από τα Στοιχεία Αλλαγής.)

Τι μας μένει, λοιπόν, από τα Στοιχεία Αλλαγής μας; Εδώ είναι η τελική λίστα:

Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.

Οι ομάδες αυτές είναι οι εξής: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.

Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.

Η Μαρία, ο Στέλιος και ο Ανδρέας θα αναφέρονται στη Γεωργία, η οποία παραμένει υπεύθυνη του τμήματος.

Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.

Τις ενιαίες καμπάνιες θα τις κάνουμε με ειδικές ομάδες που θα αποτελούνται από τους καλύτερους βάσει των αναγκών του πελάτη.

Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.

Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τη νέα τους ομάδα.

(Προσέξτε ότι το τελευταίο Στοιχείο Αλλαγής έχει εξαφανιστεί.)

Το τελευταίο τεστ αφορά το πόσο σχετικά είναι αυτά τα Στοιχεία Αλλαγής με το κοινό που θα σας ακολουθήσει στην πορεία της αλλαγής σας.

ΣΧΕΤΙΚΟΤΗΤΑ. Κάθε Στοιχείο Αλλαγής πρέπει να είναι σχετικό με το κοινό που πρόκειται να βιώσει την αλλαγή και με το λόγο που γίνεται η αλλαγή αυτή.

Η παγίδα στην οποία πολύ συχνά πέφτει κάποιος είναι να κάνει την αλλαγή σχετική με εκείνον που την πραγματοποιεί και όχι με αυτούς που η συγκεκριμένη αλλαγή θα επηρεάσει.

Το να είσαι σχετικός με την αλλαγή που συμβαίνει έχει να κάνει με τη σύνδεση κάθε Στοιχείου Αλλαγής, όπου είναι αυτό δυνατόν, με τη γενικότερη αλλαγή.

Η σχετικότητα αφορά τον τρόπο που εκφράζετε τα Στοιχεία Αλλαγής και όχι το να πραγματοποιήσετε μια διαφορετική αλλαγή.

Όταν ελέγχετε τη σχετικότητα, θα πρέπει επίσης να κάνετε μια προσεκτική ανασκόπηση της γλώσσας που χρησιμοποιείτε για να επιβεβαιώσετε ότι είναι και αυτή σχετική και ότι γίνεται κατανοητή από το κοινό. Αν χρειάζεστε έναν καλό τρόπο μέτρησης, εφαρμόστε το τεστ MUM. Το τεστ MUM δεν είναι κάποιο περίεργο ακρωνύμιο, αλλά προέρχεται από τη λέξη «μαμά» στα αγγλικά. Θα μπορούσε, λοιπόν, η μητέρα σας να καταλάβει το Στοιχείο Αλλαγής έτσι όπως είναι γραμμένο;

Η πρόταση: «ευθυγραμμίζουμε τις δυνατότητές μας στις ανάγκες της δυναμικής βάσης πελατών μας» ακούγεται ωραία, αλλά δεν είμαι και πολύ σίγουρος τι σημαίνει. Μια πρόταση όπως «Σχηματίζουμε νέες, πιο εστιασμένες ομάδες για ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών μας» είναι πολύ πιο απλή.

Βρίσκοντας το σωστό κοινό

Το τελικό τεστ των Στοιχείων Αλλαγής τα συνδέει με τους ανθρώπους που επηρεάζουν περισσότερο. Αυτό σας επιτρέπει να δείτε την αλλαγή από όλες τις πλευρές και να επιβεβαιώσετε ότι η αλλαγή που επιζητάτε δεν επηρεάζεται από τις διαφορετικές οπτικές των διαφόρων ατόμων που εμπλέκονται.

Η προσέγγιση της δόμησης μιας άποψης της αλλαγής από διαφορετικές πλευρές γίνεται σε δύο βήματα. Πρώτον, συντάξτε μια λίστα με το ποιο περιλαμβάνονται στο κοινό σας. Το κοινό σας είναι ο κόσμος που επηρεάζεται από την αλλαγή αυτή. Βάσει των παραπάνω έχετε τα εξής:

- Τμήμα (ολόκληρο)
- Επικεφαλής ομάδων
- Ομάδες
- Άτομα εκτός τμήματος
- Πελάτες

Κατόπιν, πάρτε το κάθε στοιχείο και δείτε ποιο κοινό είναι σχετικό με αυτό. Τα Στοιχεία Αλλαγής μπορεί να είναι σχετικά με πάνω από ένα κοινό, αλλά θα πρέπει να είστε προσεκτικοί όταν είναι πολλά Στοιχεία Αλλαγής σχετικά με πολλά κοινά. Συνήθως αυτό σημαίνει ότι τα Στοιχεία Αλλαγής δεν είναι επαρκώς λεπτομερή.

Τα πιο πάνω Στοιχεία Αλλαγής ταιριάζουν με κάποιο κοινό ως εξής:

1. Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.	Τμήμα
2. Οι ομάδες αυτές είναι: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.	Τμήμα Επικεφαλής Ομάδων
3. Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.	Επικεφαλής Ομάδων Άτομα

4. Η Μαρία, ο Στέλιος και ο Ανδρέας θα αναφέρονται στη Γεωργία, η οποία παραμένει υπεύθυνη του τμήματος.	Επικεφαλής Ομάδων
5. Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.	Επικεφαλής Ομάδων Άτομα
6. Τις ενιαίες καμπάνιες θα τις κάνουμε με ειδικές ομάδες που θα αποτελούνται από τους καλύτερους βάσει των αναγκών του πελάτη.	Άτομα Πελάτες
7. Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.	Επικεφαλής Ομάδων Άτομα
8. Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τη νέα τους ομάδα.	Άτομα

Το πρώτο τεστ δείχνει ότι κάθε στοιχείο είναι έγκυρο για τουλάχιστον ένα κοινό. Αν φτάσετε στο τέλος αυτής της διαδικασίας και υπάρχουν στοιχεία που δεν είναι σχετικά με κάποιο κοινό, τότε ξέρετε ότι είτε έχετε χάσει κάποιο κοινό είτε έχετε κάποιο Στοιχείο Αλλαγής που δεν χρειάζεται να επικοινωνήσετε.

Το δεύτερο τεστ δείχνει ότι δεν υπάρχουν Στοιχεία Αλλαγής τα οποία να αφορούν πάνω από δύο κοινά. Δεν υπάρχει κάποιος χρυσός αριθμός αναφορικά με το πόσα κοινά μπορεί να σχετίζεται ένα στοιχείο, αλλά να θυμάστε ότι αν σχετίζονται πολλά στοιχεία με πολλά κοινά, ενδεχομένως να πρέπει να επανεξετάσετε το πόσο λεπτομερή είναι.

Εκεί όπου τα Στοιχεία Αλλαγής συναντούν την επικοινωνία

Η αντιστοίχιση των Στοιχείων Αλλαγής με το εκάστοτε κοινό σας δίνει τη δυνατότητα να δείτε γρήγορα την αλλαγή από διαφορετικές πλευρές. Όταν έχετε ένα μεγάλο αριθμό από Στοιχεία Αλλαγής, αυτό σας βοηθά να δημιουργήσετε μια

εικόνα της αλλαγής χωρισμένης σε κομμάτια και όχι ως ένα ενιαίο σύνολο. Εσκεμμένα δεν έχω αφαιρέσει τα υπόλοιπα Στοιχεία Αλλαγής, διότι είναι ενδιαφέροντα και σχετικά, αλλά αυτό αφορά το ποια επηρεάζουν περισσότερο κάποιο κοινό.

ΑΠΟΨΗ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΟΜΑΔΩΝ

Αν είμαι επικεφαλής μίας ομάδας, τα βασικά σημεία που έχουν σημασία για εμένα είναι αυτά που έχουν τικαριστεί.

Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.

- ✓ Οι ομάδες αυτές είναι οι εξής: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.
- ✓ Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.
- ✓ Η Μαρία, ο Στέλιος και ο Ανδρέας θα αναφέρονται στη Γεωργία, η οποία παραμένει υπεύθυνη του τμήματος.
- ✓ Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.

Τις ενιαίες καμπάνιες θα τις κάνουμε με ειδικές ομάδες που θα αποτελούνται από τους καλύτερους βάσει των αναγκών του πελάτη.

- ✓ Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.

Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τη νέα τους ομάδα.

ΑΠΟΨΗ ΑΤΟΜΩΝ. Αν είμαι κάποιο άτομο (το οποίο φυσικά ισχύει, όλοι είναι κάποιο άτομο, αλλά το παράδειγμα αυτό αφορά όλους όσους δεν είναι μέλη μιας ομάδας ή πελάτες):

Η ομάδα μάρκετινγκ και επικοινωνίας θα χωριστεί σε τρεις νέες ομάδες.

Οι ομάδες αυτές είναι οι εξής: Κοινωνικό και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Άμεσο Μάρκετινγκ και Υποστήριξης Έργων.

✓ Η ομάδα Κοινωνικού και Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ θα έχει επικεφαλής τη Μαρία, του Άμεσου Μάρκετινγκ τον Στέλιο και της Υποστήριξης Έργων τον Ανδρέα.

Η Μαρία, ο Στέλιος και ο Ανδρέας θα αναφέρονται στη Γεωργία, η οποία παραμένει υπεύθυνη του τμήματος.

✓ Η ομάδα του Άμεσου Μάρκετινγκ καλύπτει την αλληλογραφία, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και τις εξωτερικές διαφημίσεις.

✓ Τις ενιαίες καμπάνιες θα τις κάνουμε με ειδικές ομάδες που θα αποτελούνται από τους καλύτερους βάσει των αναγκών του πελάτη.

✓ Η ομάδα Υποστήριξης Έργων θα παρέχει υποστήριξη στις καμπάνιες και των δύο ομάδων.

✓ Θα γίνει ένα νέο πλάνο θέσεων, ώστε να κάθονται όλοι με τα νέα τους ομάδα.

ΚΑΙ ΤΕΛΟΣ. Όταν έχεις ένα μεγάλο αριθμό από Στοιχεία Αλλαγής ή κοινά δεν είναι πάντα απαραίτητο να γίνει αυτή η άσκηση για κάθε συνδυασμό, αλλά μόνο για εκείνους που θεωρείτε ότι είναι οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στο δικό μου παράδειγμα, το σημαντικότερο είναι ο τρόπος που τα

άτομα στις ομάδες βλέπουν την αλλαγή, διότι θα είναι εκείνα που θα πρέπει να κάνουν τις περισσότερες αλλαγές και θα επηρεαστούν περισσότερο. Οι επικεφαλής των ομάδων είναι σημαντικοί για την επιτυχία, αλλά, καθώς ορισμένοι από αυτούς ήδη καθοδηγούν κάποιες ομάδες, η επίδραση σε αυτούς είναι μικρότερη.



ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Τα Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να είναι λεπτομερή, σχετικά και εφικτά.
- Θα πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερή ώστε οι ερωτήσεις που απαιτούν να είναι περισσότερες από εκείνες που δημιουργούν.
- Τα εφικτά Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να περνούν το τεστ όπου αν ζητήσετε από κάποιον να τα υλοποιήσει χωρίς να γνωρίζει τίποτε άλλο, να είναι σαφές τι του ζητάτε.
- Τα Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να είναι σχετικά με τους ανθρώπους που επηρεάζονται από την αλλαγή.
- Όταν διαβάζονται μαζί, τα Στοιχεία Αλλαγής θα πρέπει να καλύπτουν ολόκληρη την αλλαγή. Αν μένουν κενά τότε δημιουργούνται ασάφειες και αυξάνεται ο κίνδυνος αποτυχίας.
- Κάθε Στοιχείο Αλλαγής θα πρέπει να σχετίζεται με κάτι που ξεκινά, σταματά, συνεχίζει ή αλλάζει.
- Θα πρέπει να διαβάσετε με κριτική ματιά κάθε Στοιχείο Αλλαγής για να δείτε αν μπορεί να γίνει αντιληπτό αρνητικά.
- Τα Στοιχεία Αλλαγής τα οποία φαίνεται να μη συνάδουν με την αλλαγή σας είναι πολύ δύσκολο να τα επικοινωνήσετε επιτυχώς. Σκεφθείτε να τα σπάσετε αν υπάρχουν στοιχεία που συγκρούονται.
- Όταν φιλτράρετε τα στοιχεία για το κοινό σας, βεβαιωθείτε ότι έχουν νόημα και είναι σχετικά με αυτό.