



**ΤΙΤΛΟΣ:**

"SWITCH-ΠΩΣ ΝΑ ΚΑΤΑΦΕΡΕΙΣ ΤΗΝ  
ΑΛΛΑΓΗ ΟΤΑΝ Η ΑΛΛΑΓΗ ΕΙΝΑΙ  
ΔΥΣΚΟΛΗ"

**Συγγραφείς:** Chip Heath & Dan Heath

**Εκδόσεις:** Κυριάκος Παπαδόπουλος/ΕΕΔΕ

*Dimitra Zervaki*  
*Find your Vantage Angle*



## Περιεχόμενα

ΤΡΕΙΣ ΑΝΑΠΑΝΤΕΧΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	2
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΤΕ ΤΟΝ ΑΝΑΒΑΤΗ.....	2
ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΟΝ ΕΛΕΦΑΝΤΑ.....	3
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΤΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ .....	3

## Άδεια Χρήσης:



**Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή  
CC BY-NC-SA**

Αυτή η άδεια επιτρέπει στους άλλους να αναμειγνύουν, να τροποποιούν, και να δημιουργούν πάνω στο δικό σας έργο, κατά μη-εμπορικό τρόπο, αρκεί να σας πιστώνουν για την αρχική δημιουργία κι να υπαγάγουν τις νέες τους δημιουργίες υπό τους ίδιους όρους.

[Δείτε την Εκχώρηση Άδειας](#) | [Προβολή νομικού κώδικα](#)

***Η αλλαγή επιτυγχάνεται όταν οι άνθρωποι αλλάξουν συμπεριφορά. Η συμπεριφορά ενός ανθρώπου καθοδηγείται από τρεις παράγοντες: τη λογική του και την εκλογίκευσή της (οι συγγραφείς τα αποκαλούν "αναβάτη"), τα συναισθήματά του (τον "ελέφαντα"), και το περιβάλλον του (το "μονοπάτι"). Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η αλλαγή, λένε οι συγγραφείς, είναι να κατευθύνετε τον αναβάτη, να παρακινήσετε τον ελέφαντα και να διαμορφώσετε το μονοπάτι. - Κωνσταντίνος Λαμπρινόπουλος.***

Κατά βάση συμφωνώ. Διαφωνώ ως προς τη σειρά Αναβάτης-Ελέφαντας-Μονοπάτι. Για μένα πρώτα έρχεται ο Ελέφαντας, μετά ο Αναβάτης και τέλος το Μονοπάτι. Για κάποιους αυτή η αλλαγή σειράς μπορεί και να μην έχει σημασία. Όμως υπάρχει τεράστια διαφορά αν σκεφτούμε για λίγο τα γονιδιά μας και πώς αυτά ορίζουν την εξέλιξη μας και τον τρόπο δράσης μας.

Είναι ένα βιβλίο που μας βοηθάει να εξοικειωθούμε με την αλλαγή, να μην τη φοβόμαστε. Ένα βιβλίο εντελώς applied (έτσι όπως θα έπρεπε να είναι), που στηρίζεται σε applied research διαφόρων επιστημονικών πεδίων, με πολλά παραδείγματα από την καθημερινή ζωή των ανθρώπων τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο που μας αποδεικνύουν ότι η αλλαγή, όσο δύσκολη κι αν είναι, είναι εφικτή. Ένα βιβλίο που πρέπει όλοι να διαβάσουμε για να μπορούμε να προσαρμοζόμαστε εύκολα στις speedy αλλαγές που συμβαίνουν γύρω μας.

Αλλά ας δούμε πόσο τελικά απλά (όχι απλοϊκά) είναι τα πράγματα όταν θέλουμε να αλλάξουμε!

### **ΤΡΕΙΣ ΑΝΑΠΑΝΤΕΧΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**

1. Αυτό που μοιάζει με αντίσταση είναι συχνά έλλειψη σαφήνειας
2. Αυτό που συχνά μοιάζει με σκνηρία, στην πραγματικότητα είναι εξάντληση.
3. Αυτό που μοιάζει με πρόβλημα που αφορά ανθρώπους είναι συχνά πρόβλημα που αφορά καταστάσεις.

### **ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΤΕ ΤΟΝ ΑΝΑΒΑΤΗ**

#### **Βρείτε τα Φωτεινά Σημεία**

Η αναζήτηση των φωτεινών σημείων συντελείται όταν θέτουμε την ερώτηση: «Τι είναι αποτελεσματικό και πώς μπορούμε να αυξήσουμε την επίδρασή του;». Αντιθέτως η ερώτηση που κάνουμε είναι κυρίως επικεντρωμένη στο πρόβλημα: «Τι είναι χαλασμένο και πώς μπορούμε να το φτιάξουμε;». Η τάση αναζήτησης προβλημάτων είναι ένα ελάττωμα του αναβάτη που κρύβουμε όλοι μέσα μας.

### **Σχεδιάστε τις Κρίσιμες Κινήσεις**

Ο αναβάτης θα πρέπει να δεχτεί το σκούνημα που θα τον βγάλει από την ενδοσκόπηση και την ανάλυση. Χρειάζεται ένα σχέδιο που θα του εξηγήει πώς πρέπει να δράσει με ξεκάθαρη κατεύθυνση. Η σαφήνεια καταλύει την αντίσταση.

### **Δείξτε την Κατεύθυνση**

Δώστε κατεύθυνση στον αναβάτη-δώστε του μια αφετηρία και ένα σημείο τερματισμού. Στείλτε του μία καρτ-ποστάλ προορισμού και σχεδιάστε τις κρίσιμες κινήσεις του.

### **ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΤΕ ΤΟΝ ΕΛΕΦΑΝΤΑ**

#### **Βρείτε το Συναίσθημα**

Η αλλαγή δεν αφορά την κατανόηση αλλά το συναίσθημα. Είναι η συνειδητοποίηση ότι Μπορώ να το κάνω αυτό. Έχω τον έλεγχο.

#### **Συρρικνώστε την Αλλαγή**

Μπορούμε λοιπόν να δώσουμε κίνητρα για δράση κάνοντας τους ανθρώπους να νιώσουν ότι βρίσκονται ήδη πιο κοντά στο τέρμα απ' ό,τι ενδεχομένως νόμιζαν.

Όταν δημιουργείτε τις προϋποθέσεις για μια πρώιμη επιτυχία, στην πραγματικότητα δημιουργείτε τις προϋποθέσεις για την ελπίδα. Η ελπίδα είναι πολύτιμη για την προσπάθεια αλλαγής. Είναι το καύσιμο του ελέφαντα.

#### **Εξελίξτε τους Ανθρώπους σας**

Εκπαιδεύστε τους ανθρώπους ώστε να αποκτήσουν νοοτροπία εξέλιξης. Να πιστεύουν ότι οι ικανότητες είναι σαν τους μυς-μπορούν να αναπτυχθούν με την εξάσκηση. Έτσι μπορούν να δεχθούν περισσότερες προκλήσεις παρ' όλο τον κίνδυνο της αποτυχίας. Η νοοτροπία της εξέλιξης είναι ένας αερόσακος που προστατεύει από την ηττοπάθεια. Επαναπροσδιορίζει την αποτυχία ως φυσικό κομμάτι της διαδικασίας της αλλαγής. Και αυτό είναι ζωτικής σημασίας, επειδή οι άνθρωποι θα επιμείνουν μόνο αν αντιληφθούν την πτώση ως μάθημα και όχι ως αποτυχία.

### **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΤΕ ΤΟ ΜΟΝΟΠΑΤΙ**

#### **Προσαρμόστε το Περιβάλλον**

Όταν τροποποιούμε το περιβάλλον ουσιαστικά διευκολύνουμε κάπως τη σωστή συμπεριφορά και δυσχεραίνουμε κάπως τη λάθος συμπεριφορά. Τόσο απλό.

#### **Δημιουργήστε Συνήθειες**

Όσοι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν συνήθειες που ενισχύουν τους στόχους των ομάδων τους, ουσιαστικά σημειώνουν πρόοδο χωρίς κόστος. Έχουν αλλάξει τη συμπεριφορά κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην εξαντλούν τα αποθέματα αυτοελέγχου του αναβάτη. Το δύσκολο για έναν ηγέτη δεν είναι να δημιουργήσει συνήθειες, αλλά να επιλέξει ποιες συνήθειες θα ενθαρρύνει.

Δημιουργείστε Λίστες Ελέγχου. Οι λίστες ελέγχου διδάσκουν στους ανθρώπους τι είναι το καλύτερο δείχνοντάς τους ποιος είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να γίνει κάτι (οι λίστες κατευθύνουν αποτελεσματικά τον αναβάτη). Βοηθούν να αποφύγεις τα τυφλά σημεία σε ένα περίπλοκο περιβάλλον. Παρέχουν ασφάλιση ενάντια στην υπερβολική αυτοπεποίθηση. Περιορίζουν την πιθανότητα να προκύψουν μεγάλες αποτυχίες.

### **Συσπειρώστε την Αγέλη**

Σε περιόδους αλλαγών κανείς δεν ξέρει πώς ακριβώς πρέπει να συμπεριφερθεί και αυτό μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Κάνουμε πράγματα επειδή βλέπουμε τον κοινωνικό μας περίγυρο να τα κάνει. Η συμπεριφορά είναι μεταδοτική.

Αν θέλετε να αλλάξετε την κουλτούρα ενός οργανισμού, θα πρέπει να συσπειρώσετε τους μεταρρυθμιστές. Χρειάζονται ελεύθερο χώρο. Χρειάζονται χρόνο για να συντονιστούν μακριά από τα βλέμματα των αντιδραστικών. Θα πρέπει να αφήσετε τον οργανισμό να βιώσει μία κρίση ταυτότητας. Οπτικοποιείστε το που και πότε θα κάνετε κάτι σημαντικό.

***Κάναμε το πρώτο βήμα. Κάτι άρχισε να αλλάζει. Πώς διατηρούμε όμως αυτήν την αλλαγή;***

Με χρήση «προσεγγίσεων»: επιβραβεύουν κάθε μικρό βήμα προς αυτόν τον προορισμό.

***Και μην ξεχνάτε!***

Όταν η αλλαγή λειτουργεί, συνήθως ακολουθεί ένα μοτίβο: Οι άνθρωποι που αλλάζουν έχουν μία ξεκάθαρη κατεύθυνση, ισχυρά κίνητρα και ένα περιβάλλον που τους υποστηρίζει. Αυτό που δεν αποτελεί μέρος του μοτίβου είναι ο τύπος του ανθρώπου που πραγματοποιεί την αλλαγή.