

Ask for Help

Solicita Ayuda

Como la tarea de introducir una nueva idea en una organización es un gran trabajo, busca gente y recursos que te ayuden.

El trabajo de introducir una nueva idea en una organización es demasiado grande para una persona, especialmente para un recién llegado que no conoce los entresijos.

Solicita ayuda a tante gente como puedas cuando lo necesites. No trates de hacerlo solo.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Bridge-Builder

Constructor de Puentes

Empareja a aquéllos que han aceptado la idea con los que no lo han hecho.

Algunos no escucharán ni al más entusiasta promotor si no lo conocen o no confían en él.

Solicita ayuda de Early Adopters, Conectores, o gurús que ya hayan adoptado la innovación. Preséntaselos a gente que tenga intereses similares a los suyos, y anímalos a debatir sobre por qué encontraron útil la innovación.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Champion Skeptic

Promotor del Escepticismo

Solicita ayuda a líderes de opinión que son escépticos con respecto a la nueva idea, para que adopten el rol de "escéptico oficial". Usa sus comentarios para mejorar tus esfuerzos, incluso si no puedes cambiar su opinión.

Algunos de los que se resisten a la nueva idea son líderes de opinión.

Solicita ayuda a un líder de opinión escéptico para que adopte el rol de "escéptico oficial" o "realista oficial"

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Corporate Angel

Angel Corporativo

Para ayudar a alinear la innovación con los objetivos de la organización, obtén el apoyo de un ejecutivo de alto nivel.

El apoyo de los mandos intermedios proporcionará algo de atención y recursos para la nueva idea, pero necesitarás apoyo de alto nivel para tener un impacto más duradero.

Consigue el apoyo de un ejecutivo de alto nivel que tenga un interés especial en la nueva idea, y que proporcione dirección y recusus.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Big Jolt

Gran Sacudida

Para proporcionar visibilidad a la iniciativa de cambio, invita a una persona de perfil alto dentro de tu organización que hable sobre la nueva idea.

Ya has realizado algunas actividades para dar algo de visibilidad a tu nueva idea, pero en algún momento necesitas atraer más atención hacia la iniciativa.

Convence a una persona de perfil alto que pueda hablar sobre la nueva idea para que haga una presentación

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Brown Bag

Comida Colectiva

Utiliza el momento en el que la gente habitualmente come para generar un entorno relajado en el que escuchar la nueva idea.

La gente puede estar demasiado ocupada para acudir a reuniones opcionales mantenidas durante el horario laboral.

Celebra la reunión a mediodía, e invita a los asistentes a traer su comida.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Connector

Conector

Para ayudar a propagar noticias sobre la innovación, solicita la ayuda de gente que tiene conexiones con muchos otros en la organización.

Tu organización es demasiado grande para que personalmente contactes con todo el mundo.

Para extender la innovación, solicita ayuda de quienes conocen y comunican con muchos otros en tu organización.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Corridor Politics

Política de Pasillo

Trabaja informalmente con los que toman las decisiones y las personas clave antes de una votación importante, para asegurar que comprenden del todo las consecuencias de la decisión.

Es difícil tener en consideración los intereses de todos cuando se propone una nueva idea en una reunión.

Trabaja sobre los que toman la decisión y las personas clave uno a uno. Intenta conseguir aprobación de quien pueda matar la idea.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Dedicated Champion

Promotor Dedicado

Para aumentar la efectividad al introducir la nueva idea, consigue que sea parte de la descripción de tu trabajo.

Introducir una nueva idea en una organización es demasiado trabajo para un voluntario.

Consigue incluir la iniciativa de cambio como parte del la descripción de tu trabajo.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

e-Forum

Foro Electrónico

Establece un boletín electrónico, lista de distribución, o un website para quienes quieran saber más.

Necesitas iniciar y mantener contacto regular con la gente que podría estar interesada en tu nueva idea.

Crea un foro electrónico accesible, interactivo y público. Anuncia su existencia. Mantenlo vivo, activo y en crecimiento.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Early Majority

Mayoría Temprana

Para que exista compromiso en tu organización con la nueva idea, deberás convencer a la mayoría.

El soporte de innovadores y "early adopters" lanzará la idea en la organización, pero necesitas mucho más para tener impacto real.

Expande el grupo que ha adoptado la idea rápidamente hasta incluir una mayoría intencionada, que permitirá establecer un fuerte punto de apoyo a la idea.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

External Validation

Validación Externa

Para incrementar la credibilidad de la nueva idea, incorpora información de fuentes externas a la organización.

Antes de convencerse para aceptar una nueva idea, la gente quiere asegurarse de que la idea ha sido validada fuera de la organización.

Dale a las personas de tu organización fuentes externas de información sobre la nueva idea

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Do Food

Trae Comida

Convierte una reunión ordinaria en un evento especial incluyendo comida.

Generalmente una reunión es sólo un evento más, ordinario e impersonal.

Haz que haya comida disponible en la reunión.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Early Adopter

Usuario Temprano

Gana para la nueva idea el apoyo de las personas que pueden ser líderes de opinión.

Para aumentar el impacto de tu nueva idea, el interés debe extenderse más allá del grupo de inicial de defensores.

Busca la opinión de los líderes de opinión en tu organización y solicita su ayuda.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Evangelist

Evangelista

Para comenzar a introducir la nueva idea en tu organización, haz todo lo que puedas para compartir tu pasión por ella.

Quieres que una nueva idea funcione en tu organización pero no sabes por dónde empezar.

Para introducir una nueva idea en tu organización, permite que la pasión por esa idea te guíe.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Fear Less

Sin Miedo

Convierte la resistencia a tu nueva idea en tu ventaja.

Cualquier innovación es rompedora, por lo que es probable que exista resistencia es probable.

Solicita ayuda a los "resistentes".

Group Identity *Identidad Grupal*

Otorga una identidad a la iniciativa de cambio para ayudar a que la gente la reconozca.

Es más duro introducir una nueva idea cuando las personas no son conscientes de que existe este esfuerzo.

Dale una identidad a la iniciativa de cambio.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Guru on Your Side *Gurú de tu Parte*

Consigue el soporte de gente de nivel senior que sea apreciada por los miembros de la organización.

Las personas de una organización pueden mostrarse reticentes a interesarse en una nueva idea, a menos que tenga el soporte de colegas que ellos respetan.

Consigue el soporte de gurús experimentados de nivel senior, que sean respetados tanto por los directores como por el resto.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Just Enough *Suficiente*

Para facilitar a los novatos los conceptos más complejos de la nueva idea, haz una breve introducción y asegura que exista más información disponible cuando estén listos.

Conceptos difíciles y complejos pueden abrumar a los principiantes.

Al introducir una idea, concéntrate en los fundamentos y ofrece a los principiantes una breve descripción de los conceptos más complejos. Da más información cuando estén listos.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Just Say Thanks *Simplemente Di Gracias*

Para mostrar tu agradecimiento, di "Gracias" de la forma más sincera que puedas a todos los que te ayuden.

La gente no se siente apreciada cuando trabajan y nadie parece notarlo.

Busca a todos los que te han ayudado y dales las gracias de la forma más sincera que puedas.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Guru Review *Revisión del Gurú*

Reúne a cualquiera que sea un Gurú de tu Parte y a otros colegas interesados, y haz que evalúen la nueva idea para los directores y el resto del equipo.

Algunos gestores y personas del equipo la apoyarán, pero otros estarán reticentes a unirse hasta que estén seguros de que la idea merece la pena

Junta un equipo de revisión de gurús respetados en la organización para evaluar la nueva idea.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Hometown Story *Historias de tu Ciudad*

Para ayudar a la gente a comprender la utilidad de la nueva idea, anima a los que han tenido éxito con ella a compartir sus historias.

Las personas que no han utilizado la nueva idea pueden no ser conscientes de que otra gente la ha aplicado con éxito.

Anima a la gente a compartir sus experiencias con la nueva idea en una sesión informal y participativa.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Local Sponsor *Patrocinador Local*

Solicita ayuda a los supervisores. Cuando tu jefe apoye las tareas que estás realizando para introducir la nueva idea, serás incluso más efectivo.

Necesitas atención y recursos para tu nueva idea.

Encuentra un supervisor que apoye tu idea, idealmente tu jefe directo.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Location, Location, Location *Lugar, Lugar, Lugar*

Para evitar interrupciones que rompan el flujo de una reunión, intenta mantener las reuniones importantes fuera de la oficina.

Cuando celebras un evento en la oficina, los asistentes puede distraerse fácilmente con sus obligaciones de trabajo.

Convoca las reuniones importantes de más de medio día fuera de la oficina, aunque no lejos.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

In Your Space *En tu Espacio*

Mantén tu nueva idea visible situando recordatorios por toda la organización.

Si las personas no tienen recordatorios podrían olvidar la nueva idea.

Coloca información sobre la nueva idea por toda la organización - donde haya más probabilidad de que la gente la vea y discuta sobre ella.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Innovator *Innovador*

Cuando comiences la iniciativa de cambio, solicita ayuda de los compañeros a los que les gustan las nuevas ideas.

Necesitas a gente para lanzar la nueva idea en tu organización.

Encuentra personas que sean rápidas en adoptar nuevas ideas. Háblales sobre la innovación y solicita ayuda para crear interés sobre ella en la organización.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Mentor *Mentor*

Cuando un proyecto quiere arrancar con la nueva idea, sitúa a alguien cerca que la comprenda y pueda ayudar al equipo.

Hay personas que quieren usar la nueva idea en su proyecto pero no saben cómo empezar.

Encuentra un consultor externo o interno, o un formador, que proporcione ayuda y feedback mientras los miembros del proyecto comienzan con la innovación.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Next Steps *Próximos Pasos*

Reserva tiempo al final de cada reunión para identificar qué es lo siguiente que los participantes podrían hacer.

Una presentación en una formación u otro evento puede dejar a los asistentes con incertidumbre sobre qué hacer ahora con lo que han aprendido.

Tómate tu tiempo al final de una presentación para sugerir y discutir ideas sobre cómo los participantes pueden aplicar los nuevos conocimientos.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education

Involve Everyone *Involucra a Todos*

Para que una nueva idea tenga éxito, todos deberían tener oportunidad de apoyarla y hacer su aportación.

Incluso cuando pides ayuda, existe la tendencia a asumir demasiado. Otros, especialmente aquéllos que no ven el valor de la idea, pueden pensar que se trata de "tu show".

Haz saber que todo el mundo es bienvenido a ser parte de la iniciativa. Involucra a la gente de cuantos más grupos diferentes, mejor: gestión, administración, soporte técnico, marketing y formación.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Just Do It *Simplemente Hazlo*

Para difundir la nueva idea, úsala en tu propio trabajo para descubrir sus beneficios y limitaciones.

No tienes experiencia con la innovación, sólo buenas ideas que podrían funcionar. Crees que la innovación puede ayudar a tu organización pero no estás seguro.

Obtén información de primera mano sobre los beneficios y limitaciones de la innovación integrándola en tu trabajo actual.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Personal Touch *Toque Personal*

Para convencer a la gente del valor de una nueva idea, muéstrales cómo puede ser valiosa y útil para ellos.

Presentaciones y formación despertarán la curiosidad y algo de interés en la nueva idea, pero debes hacer más - los viejos hábitos no desaparecerán sin esfuerzo.

Habla con los individuos sobre las maneras en las que la nueva idea puede ser útil y valiosa para ellos.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Piggyback *Apoyo*

Cuando te enfrentes a obstáculos en tu estrategia para introducir algo nuevo, busca una forma de apoyarte en una práctica existente de tu organización.

Existen obstáculos y procedimientos para la introducción de la nueva idea, pero buscas una forma más sencilla de hacerlo.

Apoya la nueva idea en una práctica ya aceptada en tu organización.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Plant the Seeds *Planta la Semilla*

Para despertar interés, lleva contigo materiales (semillas) y muéstralos (siembra) cuando surja la oportunidad.

Quieres provocar interés en la nueva idea.

Lleva materiales sobre la nueva idea a los eventos donde la gente se reúne. Colócalos donde la gente los pueda ver y coger.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

The Right Time *El Momento Correcto*

Considera el momento adecuado cuando agendas los eventos o cuando solicitas ayuda a los demás.

Cuando la gente se encuentra con fechas límite y tiene mucho que hacer, tienden a enfocarse en las cosas que les permiten completar las tareas necesarias y cumplir las fechas.

Sé consciente de los momentos en los que la gente está probablemente más ocupada. Agenda los eventos y peticiones de ayuda fuera de esos momentos.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Study Group *Grupo de Estudio*

Forma un pequeño grupo de colegas que estén interesados en explorar o continuar aprendiendo sobre un tema específico.

Puede haber poco o ningún presupuesto para formación formal sobre un tema específico.

Forma un grupo de no más de ocho personas que estén interesados en explorar y estudiar un tema interesante.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Sustained Momentum *Mantén el Impulso*

Sé proactivo a la hora de mantener el interés de tu organización en la nueva idea.

La cantidad de cosas que tienes que hacer puede tentarte a aparcarse por un tiempo la tarea de introducir la nueva idea. Pero esto puede provocar que tú y otras personas perdáis el interés.

Adopta un enfoque proactivo. Haz algo cada día, no importa lo insignificante que pueda parecer, para acercarte a tu objetivo.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Royal Audience *Audiencia Real*

Promueve un encuentro entre la dirección y el resto de miembros de la organización con un "Peso Pesado".

Quieres obtener el máximo provecho de la visita de una persona famosa.

Utiliza las horas libres o la hora de comer, antes o después de la presentación, para poner al invitado a disposición de los equipos, individuos o gerentes.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Shoulder to Cry On *Paño de Lágrimas*

Para evitar caer en el desánimo cuando las cosas se ponen difíciles, encuentra oportunidades para hablar con otros que también están luchando por introducir nuevas ideas.

Cuando estás luchando por introducir una nueva idea es fácil caer en el desánimo.

Reúnete regularmente con otros que también trabajen en introducir nuevas ideas, o están interesados en el proceso.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Tailor Made *Hecho a Medida*

Para convencer a las personas del valor que pueden obtener con la nueva idea, ajusta tu mensaje a las necesidades de la organización.

Las personas pueden quedar fascinadas por ideas interesantes, pero para tener impacto en una organización la idea tiene que ser algo más que solamente interesante.

Ajusta tu mensaje sobre la innovación a las necesidades de la organización.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Test the Waters *Tantea*

Cuando una nueva oportunidad se presente, comprueba si existe interés usando alguno de los patrones en esta colección y evalúa el resultado.

Cuando aprendes sobre algo nuevo, te preguntas si tu organización está preparada para ello.

Elige un patrón o dos de esta colección, úsalos, y evalúa el resultado.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Small Successes *Pequeños Éxitos*

Para evitar acabar abrumado por los retos y todas las tareas a realizar cuando estas involucrado en una iniciativa de cambio, celebra incluso los pequeños éxitos.

Toda iniciativa de cambio tiene sus altibajos. Es un proceso difícil.

Mientras sigues adelante paso a paso, reserva tiempo para reconocer y celebrar los éxitos, especialmente los pequeños.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Smell of Success *Olor del Éxito*

Cuando tus esfuerzos den resultados visibles, la gente saldrá del letargo para hablarte. Trata esta oportunidad como un momento para enseñar.

Cuando comiences a tener éxito, los recién llegados preguntarán sobre tu innovación.

Cuando la gente comente el éxito de la innovación, aprovecha ese momento para enseñar.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Time For Reflection *Tiempo de Reflexión*

Para aprender del pasado, dedica tiempo a intervalos regulares para evaluar lo que está funcionando y lo que debería hacerse de forma distinta.

Realizamos las mismas asunciones y cometemos los mismos errores basados en aquellas asunciones una y otra vez.

Tómate una pausa en cualquier actividad para reflexionar sobre lo que está funcionando y lo que no.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Token *Recuerdo*

Para mantener una nueva idea viva en la memoria de una persona, reparte recuerdos que puedan ser identificados con la temática que está siendo introducida.

La gente puede entusiasmarse con el tema cuando oyen de él por primera vez, pero el entusiasmo se desvanece rápidamente, olvidando mañana lo que hoy les excitaba.

Reparte pequeños recuerdos u objetos que recuerden a la gente la nueva idea.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Stay in Touch *Mantén el Contacto*

Una vez has conseguido el soporte de las personas clave, no te olvides de ellos y asegúrate de que ellos no se olvidan de ti.

Tus apoyos clave tienen muchas cosas en que pensar, y pueden olvidar la nueva idea.

Mantente en contacto con los apoyos clave.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Step by Step *Paso a Paso*

Alivia tu frustración de la enorme tarea de cambiar una organización dando un único pequeño paso a la vez hacia tu objetivo.

Te preguntas cuál debería ser tu plan para introducir en la organización tu nueva idea.

Usa un enfoque incremental en la iniciativa de cambio, con objetivos a corto plazo, manteniendo la visión a largo plazo

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Trial Run *Prueba*

Cuando la organización no desee comprometerse con la nueva idea, sugiere que experimenten con ella por un corto periodo de tiempo y estudia los resultados.

Hay gente en la organización que está poniendo multitud de objeciones a la nueva idea. Sería desalentador, o incluso imposible, aliviar las preocupaciones de todos.

Sugiere que la organización (o el departamento), prueben la nueva idea por un limitado periodo de tiempo como un experimento.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Whisper in the General's Ear *Susurra al Oído del General*

La gerencia es a veces difícil de convencer en una reunión en grupo, así que mantén encuentros en privado para tratar cualquier asunto.

Los directores que están en contra de la nueva idea tienen poder para bloquearla.

Mantén una reunión individual con cada director para tratar cualquier preocupación sobre la innovación y el esfuerzo de introducirla.

From: FEARELESS CHANGE: Patterns for introducing new ideas ©2003 reprinted by permission of Pearson Education Inc.

Estos patrones están tratados en:

Fearless Change
Patterns for Introducing
New Ideas

Mary Lynn Manns, Ph.D.,
Linda Rising, Ph. D.

©2003, pp 104-251
ISBN 0-201-74157-1

Reprinted by permission of
Pearson Education, Inc.,
Upper Saddle River, New Jersey.

Si no tienes el libro, hazte con él.
Si tienes el libro y no lo has leído,
hazlo ahora. El libro incluye
historias y consejos, no incluidos
aquí, para usar estos patrones en
contexto y combinados.

Thanks to **Teresa Oliver** for
leading the Spanish translation team!

RE-USE

a Successful Strategy

by writing its name
on a blank card

RE-USE

a Successful Strategy

by writing its name
on a blank card

RE-USE

a Successful Strategy

by writing its name
on a blank card

Resumen: Los 48 patrones “Fearless Change” son:

Ask for Help
Big Jolt
Bridge-Builder
Brown Bag
Champion Skeptic
Connector
Corporate Angel
Corridor Politics
Dedicated Champion
Do Food
e-Forum
Early Adopter
Early Majority
Evangelist
External Validation
Fear Less
Group Identity
Guru on Your Side
Guru Review
Hometown Story
In Your Space
Innovator
Involve Everyone
Just Do It

Just Enough
Just Say Thanks
Local Sponsor
Location, Location, Location
Mentor
Next Steps
Personal Touch
Piggyback
Plant the Seeds
The Right Time
Royal Audience
Shoulder to Cry On
Small Successes
Smell of Success
Stay in Touch
Step by Step
Study Group
Sustained Momentum
Tailor Made
Test the Waters
Time for Reflection
Token
Trial Run
Whisper in the General's Ear