

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział I. Generowanie zmian przez organizację	11
1.1. Destabilizująca rola organizacji – organizacja w ruchu	11
1.2. Istota planowych zmian a wysiłek i ryzyko zmieniania	16
1.3. Koordynacja i kontrola zmian	26
1.4. Adaptacja do zmian – kontrakt psychologiczny	37
1.5. Przykłady	42
1.5.1. Zmiany w firmie Euroservice Sp. z o.o.	42
1.5.2. Fuzja przedsiębiorstw Servisco i DHL	44
Rozdział II. Procesowe podejście do zmian – koncepcja rozwoju organizacyjnego OD ..	49
2.1. Od podejścia produkcyjnego do procesowego w konsultingu	49
2.2. Szkoła procesowego zmieniania	50
2.3. Ewolucja koncepcji rozwoju organizacyjnego	57
2.4. Pojęcia, założenia, wartości koncepcji rozwoju organizacyjnego	64
2.5. Modele zmian w rozwoju organizacyjnym	69
2.5.1. Fazowy model zmian Lewina-Scheina	71
2.5.2. Model wyrównywania władzy Greinera	76
2.5.3. Zintegrowany model zmian Berger	81
2.5.4. Model „wielkiej trójki” Kanter	83
2.5.5. Intersystemowy model zmian China	86
2.6. Doświadczenia konsultantów OD	88
2.7. Ćwiczenie: Kwestionariusz samooceny wiedzy o koncepcji OD	89
Rozdział III. Konsultant procesu – role, zadania, kompetencje	94
3.1. Role konsultantów zmian	94
3.2. Cele i zadania konsultanta	101
3.3. Kompetencje i style pracy konsultanta zmian	103
3.4. Modele pracy konsultanta	107
3.4.1. Metafora „góry lodowej”	107
3.4.2. Zintegrowany model systemu zmian	108
3.4.3. Model badania w działaniu (BwD)	111
3.5. Proces interwencyjny – relacje z klientami	113
3.6. Praktyka skutecznego zmieniania	117
3.7. Ocenianie skuteczności zmian	120
3.8. Ćwiczenie: Style pracy konsultanta – podejście konsultanta do klienta	122
Rozdział IV. Diagnostyczne praktyki w OD	128
4.1. Pojęcie diagnozy i diagnozowania	128

4.2. Zbieranie i analiza danych	130
4.3. Modele diagnostyczne	133
4.4. Przykłady	144
4.4.1. Proces zmieniania w banku B	144
4.4.2. Etapy procesu zmieniania w PUHiT	148
4.4.3. <i>Zmiany w Siemens Sp. z o.o.</i>	149
4.5. Ćwiczenie: Wzór audytu zmian organizacyjnych	151
Rozdział V. Strategie i techniki interwencyjne	153
5.1. Proces interwencyjny	153
5.2. Miejsce komunikowania się w fazie interwencji	154
5.3. Strategie i techniki interwencyjne	155
5.4. Kostka rozwoju organizacyjnego	163
5.5. Przykład – <i>Interwencje w firmie K-CRAK</i>	165
Rozdział VI. Przelamywanie oporów wobec zmian	168
6.1. Niepewność w zmianach a zachowania uczestników procesu zmieniania	168
6.2. Bariery zmian	170
6.3. Cykl życia oporów wobec zmian	173
6.4. Strategia radzenia sobie z oporami	175
6.5. Wzorcowa funkcja lidera w zmianach	182
6.6. Przykłady	191
6.6.1. Oporo wobec zmian w Banku PKO BP S.A.	191
6.6.2. FUNKCJA LIDERÓW ZMIAN w DEC	192
Rozdział VII. Budowanie kultury zmian	195
7.1. Rola kultury organizacyjnej	195
7.2. Diagnostowanie typów kultury organizacyjnej	198
7.3. Identyfikowanie i likwidacja luki kulturowej	205
7.4. Przykład – Problemy w zmianach firmy GASPOL	211
7.5. Ćwiczenie: Diagnostyka typu kultury i luki kulturowej	213
Rozdział VIII. Interwencje zorientowane na zachowania jednostkowe i interpersonalne	220
8.1. Delegowanie uprawnień – empowerment	220
8.2. Planowanie karier	221
8.3. Kierowanie stresem	224
8.4. Powstawanie i rozwój grupy	225
8.5. Szkolenie laboratoryjne	228
8.6. Coaching	234
8.7. Ćwiczenie: Zadowolenie pracowników a uczestnictwo w zmianach	236
Rozdział IX. Interwencje zorientowane zespołowo	239
9.1. Podejście zespołowe	239
9.2. Sondaż oparty na informacji zwrotnej	239
9.3. Technika budowania zespołów	240
9.4. Spotkanie konfrontacyjne	248
9.5. Zespoły wysokiej efektywności – HIT	250
9.6. Negocjowanie ról	254
9.7. Analiza ról	255

9.8. Budowanie zespołów międzygrupowych	256
9.9. Przykład – Saga Food Corporation – budowanie zespołu	259
9.10. Ćwiczenie: Tworzenie koalicji na rzecz zmian	261
Rozdział X. Interwencje techniczno – strukturalne i systemowe	264
10.1. Interwencje techniczno-strukturalne. Model I-D	264
10.2. Techniki systemowe	270
10.2.1. Siatka rozwoju organizacyjnego	271
10.2.2. Model systemu otwartego planowania	274
10.2.3. Zespoły sieciowe	276
10.2.4. Ustalanie celów jako systemowa interwencja OD	280
10.3. Procesy ciągłego doskonalenia. OD a TQM	283
10.4. Ćwiczenie: Przygotowanie planu operacyjnego zmian	284
Rozdział XI. Globalny wymiar i przyszłość koncepcji OD	287
11.1. Integracja edukacyjna – wzajemne uczenie się	287
11.2. Marketingowy aspekt współpracy z klientem	288
11.3. Monitorowanie i ocenianie zmian	289
11.4. Trendy w OD i przyszłość koncepcji	290
Bibliografia	293