

# SPIS TREŚCI

<b>SŁOWO WSTĘPNE</b> .....	<b>11</b>
O czym jest ta książka? .....	13
Dla kogo? .....	15
Jak najlepiej korzystać z tej książki? .....	15
<b>1. ISTOTA ZMIANY</b> .....	<b>17</b>
1.1. Po co się zmieniać .....	17
Cele zmiany .....	26
1.2. Pojęcia zmiany i zarządzania zmianą .....	27
Zmiana .....	28
Zarządzanie zmianą .....	30
Cele zarządzania procesem zmiany .....	31
1.3. Przyczyny zmian w organizacji .....	32
Zewnętrzne przyczyny zmian w organizacji .....	33
Wewnętrzne przyczyny zmian w organizacji .....	38
1.4. Rodzaje zmian i rodzaje podejść do zmian .....	43
Klasyfikacja zmian .....	43
Zmiana proaktywna (planowana, antycypacyjna) a zmiana reaktywna (dostosowawcza) .....	51
Podejścia do zmian .....	55
1.5. Sprawność organizacji w procesie zmiany .....	60
Przyczyny niepowodzeń we wprowadzaniu zmian .....	62
Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania zmianą .....	74
Znaczenie komunikacji w procesie zarządzania zmianą .....	77
1.6. Uczestnicy procesu zarządzania zmianą – interesariusze zmiany .....	80
Najważniejsze osoby w zarządzaniu zmianą .....	81
Rola kadry kierowniczej w procesie zarządzania zmianą – zaangażowanie przełożonych .....	82
1.7. Gotowość organizacji do zmiany .....	85
Diagnoza i ocena organizacji .....	87
Gotowość do zmiany .....	100
1.8. Modele zarządzania procesem zmiany .....	104
Trójfazowy model Lewina .....	105

Model ośmiu strategicznych akceleratorów Kottera .....	107
Pięciostopniowy model ADKAR .....	109
Inne modele wdrażania zmiany .....	111
Zintegrowany model zarządzania procesem zmiany .....	116
Korzystanie z pomocy konsultantów .....	119
<b>2. FAZA I. PRZYGOTOWANIE ZMIANY – ROZMROŻENIE .....</b>	<b>125</b>
2.1. Etap 1. Identyfikacja zmiany i poczucie potrzeby zmiany .....	127
Identyfikacja problemu/wyzwania .....	127
Dostrzeżenie potrzeby oraz pilności zmiany przez zarząd organizacji .....	132
Jednomyślne zaakceptowanie potrzeby zmiany przez zarząd organizacji .....	135
Stworzenie wizji stanu pożądanego organizacji po zmianie .....	137
Sformułowanie celów głównych i kamieni milowych procesu zmiany .....	140
Zakomunikowanie wizji i celów planowanej zmiany .....	143
2.2. Etap 2. Stworzenie koalicji na rzecz zmiany .....	145
Wybór skutecznego lidera zmiany .....	145
Stworzenie efektywnego zespołu ds. zmiany .....	151
Stworzenie mapy zaangażowania zespołu .....	162
Wybór agentów zmiany .....	170
Tworzenie koalicji na rzecz zmiany .....	175
2.3. Etap 3. Stworzenie optymalnych warunków wewnętrznych wspierających procesy zmian .....	176
Budowanie przyjaznej zmianom kultury organizacyjnej .....	178
Dostosowanie struktury organizacyjnej, procesów, systemów do procesów transformacji .....	184
Rozwijanie efektywnego przywództwa wspierającego procesy zmian ..	185
Propagowanie efektywnej komunikacji wspierającej procesy zmian ...	189
2.4. Etap 4. Pozyskanie ludzi w procesie zmiany .....	194
Emocje i postawy w procesie zmiany .....	196
Identyfikacja interesariuszy zmiany .....	208
Wysłuchanie interesariuszy i analiza ich postaw wobec zmiany .....	212
Zarządzanie emocjami i motywowanie w celu budowania zaangażowania w zmianę .....	227
Wybór strategii minimalizacji oporu wobec zmiany .....	245
Powiązanie systemu motywacyjnego z planowaną zmianą .....	290
Uzyskanie gotowości i zaangażowania interesariuszy do wdrożenia zmiany .....	293

<b>3. FAZA II. WPROWADZENIE I REALIZACJA – ZMIANA .....</b>	<b>295</b>
3.1. Etap 5. Przygotowanie zmiany .....	295
Przygotowanie planu .....	296
Zmiana jako projekt .....	298
Krótkoterminowe cele cząstkowe, czyli generowanie krótkookresowych osiągnięć .....	324
Stworzenie systemu monitorowania .....	326
Zarządzanie ryzykiem w procesie zmiany .....	330
3.2. Etap 6. Wdrożenie zmiany .....	340
Rozpoczęcie wdrażania – testowanie nowych rozwiązań .....	340
Motywacja – utrzymywanie tempa działań .....	341
Ciągły rozwój pracowników .....	349
Monitoring realizacji zmiany .....	350
<b>4. FAZA III. UTRWALENIE ZMIANY – ZAMROŻENIE .....</b>	<b>355</b>
4.1. Etap 7. Utrwalanie i wzmocnienie zmiany .....	355
Zamrożenie zmiany .....	355
Wzmocnienie zmiany przez sformalizowanie nowego stanu .....	357
Integrowanie nowych sposobów funkcjonowania .....	358
4.2. Etap 8. Stały rozwój organizacji akceptującej zmiany .....	359
Ocena i kontynuacja, czyli nauka na błędach i sukcesach .....	359
Utrzymanie w organizacji otwartości na zmiany .....	361
Rozwijanie planowania kolejnych zmian .....	364
<b>5. KONKLUZJE – NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY .....</b>	<b>365</b>
Cała prawda o... zmianie .....	366
Determinanty powodzenia zmiany .....	368
Spis tabel .....	373
Spis rysunków .....	377
Spis wykresów .....	379