

Spis treści

Podziękowania	11
Przedmowa	13
Rozdział 1. Analiza zmian strategicznych: wprowadzenie	15
Wprowadzenie	15
Charakter zmian organizacyjnych	17
Zmiana uwzględniająca kontekst.	23
Umiejętności menedżerskie potrzebne agentowi zmiany – analiza, ocena, działanie	24
Cechy osobowościowe agenta zmiany – samoświadomość	25
Stan przejściowy: kontekst projektowania – podatność na zmiany	27
Stan przejściowy: projekt i zarządzanie	31
Połączenie elementów układanki – schemat blokowy przebiegu zmiany	32
Podsumowanie	33
Rozdział 2. Zrozumienie wyborów dotyczących wdrażania: możliwości do rozważenia	35
Wprowadzenie	35
Ścieżka zmiany.	36
Punkt początkowy zmiany.	49
Styl zmiany.	55
Cel zmiany	62
Dźwignie zmiany.	69
Rola w procesie zmiany	76
Podsumowanie.	81

Rozdział 3. Analiza kontekstu zmiany:	
 jak kontekst wpływa na wybór?	83
Wprowadzenie	83
Czas	85
Zakres	91
Ochrona	96
Różnorodność	101
Zdolności	107
Możliwości	114
Gotowość	119
Siła	124
Podsumowanie	128
Rozdział 4. Analiza kontekstu zmiany:	
 przeprowadzanie oceny zmiany	131
Wprowadzenie	131
Tarmac	132
Scienceco	154
Bayer Diagnostics Europe	160
Podsumowanie	168
Studium przypadku 1	
Transformacja agencji komunikacji w sektorze publicznym	170
Historia	172
Program zmiany DCSA 2003–2005	176
Reakcja personelu	178
Tożsamość	179
Sytuacja pod koniec 2005 roku	181
Rozdział 5. Projektowanie okresu przejściowego:	
 ścieżka wdrażania	183
Wprowadzenie	183
Trzy stany zmiany: aktualny, przyszły i przejściowy	184
Stan przyszły – rozwój wizji	185
Przeszkody uniemożliwiające zmianę	192
Projektowanie stanu przejściowego na poziomie organizacji	194
Umożliwianie stanu przejściowego na poziomie indywidualnym	196
Połączenie przejścia na poziomie organizacyjnym i indywidualnym	199

Mobilizacja na rzecz zmiany	203
Projektowanie i określanie kolejności dźwigni zmiany	215
Połączenie projektu stanu przejściowego z wyborami projektowymi	218
Podsumowanie.	220
Rozdział 6. Projektowanie okresu przejściowego: dźwignie zmiany i interwencje	223
Wprowadzenie.	223
Komunikacja w okresie zmiany.	223
Komunikacja werbalna	224
Działania w sferze symboli	242
Budowanie nowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi . . .	249
Związek projektowania komunikacji i działań z zakresu zasobów ludzkich z wyborami projektowymi	266
Podsumowanie.	267
Rozdział 7. Zarządzanie stanem przejściowym: planowanie, monitorowanie i pozyskiwanie zasobów	269
Wprowadzenie.	269
Zarządzanie stanem przejściowym.	270
Projektowanie rezultatów zmiany i mechanizmów monitorowania	275
Rola agenta zmiany	278
Menedżerowie średniego szczebla jako agenci zmiany	288
Odbiorcy zmiany.	291
Podsumowanie.	301
Rozdział 8. Uwagi końcowe	303
Wprowadzenie.	303
Schemat blokowy zmiany	303
Reagowanie na złożoność zmiany: odczytywanie i przekształcanie kontekstu.	306
Podsumowanie.	308
Studium przypadku 2	
BCP Aerospace.	309
Kosmonautyka.	309
Spółeczność Attcel	310
Ogłoszenie zmian w 2001 – pierwsza faza: „same złe wiadomości”	312