
Spis treści

O autorach	11
Podziękowania	13
Matryca narzędzi	15
Wprowadzenie	19
W jaki sposób korzystać z niniejszego zestawu narzędzi?	33
CZĘŚĆ 1. UZASADNIENIE BIZNESOWE PLANOWANYCH ZMIAN I INNOWACJI	37
Narzędzie 1. Lista kontrolna najważniejszych punktów uzasadnienia biznesowego	45
Narzędzie 2. Lista kontrolna pytań dotyczących uzasadnienia biznesowego innowacji	51
Narzędzie 3. Okno klienta	55
Narzędzie 4. Analiza pola sił	59
Narzędzie 5. Badanie klimatu organizacyjnego	65
Narzędzie 6. Ocena potencjału organizacji	71
Narzędzie 7. Lista kontrolna najważniejszych punktów dokumentu inicjującego projekt	81
Narzędzie 8. Analiza kosztów i korzyści	85
CZĘŚĆ 2. NARZĘDZIA W PROCESIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH ...	89
Część 2.1. Narzędzia fazy odblokowania organizacji	95
Narzędzie 9. Kwestionariusze i ich konstruowanie	99
Narzędzie 10. Benchmarking	103
Narzędzie 11. Mapowanie procesów	105
Narzędzie 12. Analiza procesów częściowych	109
Narzędzie 13. Mapowanie interesów	113
Narzędzie 14. Analiza interesariuszy	117
Narzędzie 15. Analiza przyczyn źródłowych	121
Narzędzie 16. Badanie Appreciative Inquiry	125
Narzędzie 17. Appreciative Inquiry jako metoda wprowadzania zmian ...	129
Narzędzie 18. Badanie skoncentrowane na rozwiązaniach	133
Narzędzie 19. Technika „pięciu dłaczego”	137

Część 2.2. Narzędzia fazy przejściowej.	141
Narzędzie 20. Wykorzystanie modelu rozwoju zespołu w celu poprawy skuteczności zespołu	143
Narzędzie 21. Herb zespołu	149
Narzędzie 22. Kluczowe zachowania podczas spotkań	153
Narzędzie 23. Szablon osobistego planu działania	155
Narzędzie 24. Dziesięć przykazań zespołu	157
Narzędzie 25. Spotkanie interesariuszy	163
Narzędzie 26. Model rozwiązywania problemów	167
Narzędzie 27. Informowanie i przeprowadzanie konsultacji	187
Narzędzie 28. Lista kontrolna metod komunikacji	191
Narzędzie 29. Przykład polityki komunikacji wewnętrznej podczas procesu zmiany	193
Narzędzie 30. Komunikacja – arkusz pomocniczy	195
Narzędzie 31. Kontrola procesu komunikacji	197
Narzędzie 32. Utrudnienia procesu komunikacji w okresie wdrażania zmian	199
Część 2.3. Narzędzia fazy ugruntowania zmiany w organizacji	201
Narzędzie 33. Opowiadanie	203
Narzędzie 34. Konstruowanie opowiadania	205
Narzędzie 35. Opowiadanie jako metoda opisu zmiany	207
Narzędzie 36. Praca z „ocalonymi”	209
Narzędzie 37. Nauka i strategie uczenia się	213
Narzędzie 38. Ujednolicenie systemów	219
Narzędzie 39. Procesy grupowe	223
Część 2.4. Warsztaty podnoszące efektywność zespołu	227
Narzędzie 40. Dwudniowe warsztaty podnoszące efektywność zespołu	229
CZĘŚĆ 3. METODY TWORZENIA INNOWACYJNYCH KULTUR	235
Część 3.1. Narzędzia wspomagające zmianę kultury	237
Narzędzie 41. Kwestionariusz weryfikacji kultury organizacyjnej	241
Narzędzie 42. Pomiar różnic kulturowych	249
Narzędzie 43. Wskaźniki kulturowe	255
Część 3.2. Narzędzia wspomagające kreatywność i innowacyjność	259
Narzędzie 44. Stworzenie kultury kreatywnej	263
Narzędzie 45. Wykorzystanie metafory i opowiadania	269
Narzędzie 46. Uporządkowane rozwiązywanie problemów	271
Narzędzie 47. Burza mózgów	275
Narzędzie 48. Ciągi morfologiczne	279
Narzędzie 49. Wizualizacja	281
Narzędzie 50. Inne metody kreatywne	285
Narzędzie 51. Kwestionariusz przywództwa	291
Narzędzie 52. Kamień w bucie	295

Część 3.3. Warsztaty kształtowania kultury organizacyjnej	297
Narzędzie 53. Jednodniowe warsztaty poświęcone kulturze organizacyjnej ..	299
CZĘŚĆ 4. JAKIE UMIEJĘTNOŚCI POSIADA EFEKTYWNY SPECJALISTA DS. ROZWOJU ORGANIZACYJNEGO?	301
Część 4.1. Narzędzia demonstrujące role, jakie może odgrywać specja- lista ds. rozwoju organizacyjnego	303
Narzędzie 54. Profil kompetencji do zarządzania zmianami	307
Narzędzie 55. Gotowość do zmian	309
Narzędzie 56. Specjalista ds. rozwoju organizacyjnego jako konsultant	313
Narzędzie 57. Trzy podstawowe role.	317
Narzędzie 58. Czy masz odpowiednie osoby do każdej z ról?	319
Narzędzie 59. RASI.	323
Narzędzie 60. Rola i kompetencje facylitatora	327
Część 4.2. Narzędzia do samooceny	333
Narzędzie 61. Ocena umiejętności wywierania wpływu	335
Narzędzie 62. Sytuacyjne wywieranie wpływu	339
Narzędzie 63. Krąg oddziaływania	347
Narzędzie 64. Model góry lodowej	351
Część 4.3. Narzędzia dla refleksji	355
Narzędzie 65. Dziennik zmian	357
Narzędzie 66. Mapa przekazów	359
Narzędzie 67. Lista kontrolna wartości organizacyjnych	361
Narzędzie 68. Procesy równoległe	365
Część 4.4. Narzędzia do facylitacji	369
Narzędzie 69. Facylitacja nauki: wymiary i tryby.	371
Narzędzie 70. Zarys listy kontrolnej dla facylitacji wydarzenia	375
Narzędzie 71. Pełna lista kontrolna dla facylitacji wydarzenia	377
Narzędzie 72. Ogólne narzędzia do facylitacji.	381
Narzędzie 73. Postępowanie z osobami „trudnymi”	389
Narzędzie 74. Postępowanie z oporem wobec zmian.	395
Narzędzie 75. Mediacja	397
CZĘŚĆ 5. Jak pomóc innym w dokonaniu osobistych zmian?	399
Część 5.1. Narzędzia do analizy obecnej sytuacji	401
Narzędzie 76. Poczucie umiejscowienia kontroli	403
Narzędzie 77. Lista kontrolna z siedmioma pytaniami.	409
Narzędzie 78. Moje doświadczenie	413
Narzędzie 79. Moje osiągnięcia	417
Narzędzie 80. Moje zdolności	429
Narzędzie 81. Moje zainteresowania.	435
Narzędzie 82. Moje wartości	439

Narzędzie 83. Moja motywacja	441
Narzędzie 84. Jak postrzegają mnie inni	445
Narzędzie 85. Taki jestem – czy powinienem się zmienić?	449
Część 5.2. Narzędzia do analizy przyszłości	453
Narzędzie 86. Posada idealna	455
Narzędzie 87. Moje potrzeby	457
Narzędzie 88. Moje cele	461
Część 5.3. Narzędzia do analizy rzeczywistości	465
Narzędzie 89. Możliwości praktyczne: ocena opcji	467
Narzędzie 90. Wypełnianie luki: plan działań	469
Narzędzie 91. Kontrolowanie kariery	473
Narzędzie 92. Metody samorozwoju	475
Narzędzie 93. Metody podejmowania decyzji osobistych	479
CZĘŚĆ 6. CO MOŻE ZAGROZIĆ POWODZENIU PROJEKTU ZMIAN?	
PSYCHOLOGIA ZMIAN	483
Część 6.1. Narzędzia do pracy z najważniejszymi umiejętnościami	491
Narzędzie 94. Zadawanie pytań	493
Narzędzie 95. Wyjaśnianie	497
Narzędzie 96. Aktywne słuchanie	499
Część 6.2. Narzędzia do budowania porozumienia i radzenia sobie z obawami innych	501
Narzędzie 97. Ujawnianie	503
Narzędzie 98. Rozładowywanie	505
Narzędzie 99. Zmiana dialogu wewnętrznego	507
Narzędzie 100. Odpowiedni relaks	509
Część 6.3. Narzędzia do nadawania rozmowom właściwego kierunku	513
Narzędzie 101. Drogowskazy	515
Narzędzie 102. Przeniesienie	517
Narzędzie 103. Inżynieria wyobraźni	519
Część 6.4. Narzędzia do osiągnięcia stanu zrozumienia	523
Narzędzie 104. Zmiana poziomu i stanowiska	525
Narzędzie 105. Dopasowywanie zmysłów	527
Narzędzie 106. Zmiana filtrów	529
Narzędzie 107. Zmiana języka	533
Część 6.5. Narzędzia związane z interakcją społeczną	537
Narzędzie 108. Przystosowanie i „myślenie grupowe”	539
Narzędzie 109. Przesunięcie ryzyka	543
Narzędzie 110. Tworzenie odpowiednich warunków do nauki	547
Narzędzie 111. Personalizacja nauki	551
Narzędzie 112. Tożsamość społeczna	553

CZĘŚĆ 7. SKĄD MAM WIEDZIEĆ, CZY MI SIĘ UDAŁO? OCENA PROGRAMÓW ZMIAN	557
Narzędzie 113. Lista kontrolna zasad skutecznego wdrażania zmian	561
Narzędzie 114. Lista kontrolna kryteriów dla ewaluacji metody oceniania ..	565
Narzędzie 115. Lista kontrolna przed i po ocenie	569
Narzędzie 116. Analiza kosztów i korzyści programu zmian	573
Narzędzie 117. Ocena rzeczywistej strategii zmian	577
Narzędzie 118. Ocena kompetencji do zmian	581
Narzędzie 119. Przykład ankiety do oceny efektywności inicjatyw w zakresie zmian	585
Bibliografia.....	595