

Obsah

PŘEDMLUVA	9
-----------	---

PODĚKOVÁNÍ	13
------------	----

ÚVOD

Srdce změny	15
--------------------	----

Proč lidé dosahují úspěchu a proč se jim nedaří při zavádění velké změny. Osm kroků na cestě k úspěchu. Prvořadý úkol v každé fázi procesu. Jak se lidé s tímto úkolem vyrovnávají. Kritický rozdíl mezi prosazováním změny založené na zprostředkování názorné zkušenosti a změny založené na myšlenkové analýze.

KROK 1

Posilujte pocit naléhavosti změny	29
--	----

Posilování pocitu naléhavosti, takže lidé mezi sebou začínají hovořit o tom, že již „musí něco udělat“, a to jak pokud jde o problémy, tak i o příležitosti. Omezování pocitu sebeuspokojení, tlumení strachu a obav čili faktorů, které mohou bránit zahájení změn.

KROK 2

Sestavte vůdčí tým

51

Pomoc při sestavení skupiny těch správných lidí s vhodnými vlastnostmi a s dostatečnou pravomocí k podněcování úsilí zaměřeného na změnu. Vytváření podmínek pro to, aby si důvěřovali a pocítovali vzájemné emocionální vazby.

KROK 3

Formulujte správnou vizi

75

Usnadňování přechodu mimo rámec tradičních analytických a finančních plánů a rozpočtů. Tvorba správné a přesvědčivé vize, kterou se bude úsilí o změnu řídit. Podpora vůdčího týmu při rozpracovávání odvážných strategií, které promění směle vize ve skutečnost.

KROK 4

Šiřte vizi změny a získávejte její stoupence

97

Vysílání jasných, věrohodných a upřímných sdělení o směřování změn. Podněcování skutečně upřímné podpory vize změny, která se přesvědčivě projevuje v tom, jak lidé jednají. Využívání síly slov, činů i nových technologií k pročištění a uvolnění komunikačních kanálů a k překonání nejasností a nedůvěry.

KROK 5

Uvolňujte prostor pro jednání a podporujte je

115

Odstraňování bariér, které překázejí těm, kdo skutečně přijali vizi a strategie za své. Překonávání významných překážek v jejich organizačních jednotkách i v jejich srdcích, takže mohou změnit své chování.

KROK 6**Vytvářejte příležitosti k rychlým úspěchům** 135

Dostatečně rychlé vytváření příležitostí k významnějším úspěchům, aby se zabránilo šíření cynických, pesimistických a skeptických postojů. Poskytování hybných impulsů, podněcování programu změn. Péče o to, aby dosažené úspěchy byly nepřehlédnutelné, jednoznačně srozumitelné a aby se vztahovaly k tomu, na čem lidem hluboce záleží.

KROK 7**Nepolevujte** 153

Podpora vytváření nepřetržitého sledu změn, dokud se vize nepromění ve skutečnost. Udržování povědomí naléhavosti změny. Důsledné vyrovnávání se i s těmi obtížnějšími prvky transformačního úsilí, zejména s významnými emocionálními bariérami. Odbourávání zbytečných činností, abyste neztráceli energii potřebnou na cestě změn.

KROK 8**Upevněte dosažené změny** 171

Péče o to, aby lidé navzdory síle tradice i nadále jednali novými způsoby, aby jejich chování vyrůstalo z nové, transformované organizační kultury. Využívání procesu orientování nových zaměstnanců, procesu povyšování i síly emocí k posilování nových skupinových norem a sdílených hodnot.

ZÁVĚR**Vidíme, pocítujeme, měníme** 189

Cítění a myšlení. Potřeba více než malé hrstky hrdinů v rozbouřeném světě.

REJSTŘÍK PŘÍBĚHŮ 197**O AUTORECH** 199