

1. Prolog

1.1. SEWOL

Woo-Dong stała na mostku, obserwowwała wciąż trwający pospieszny załadunek, zaciskając zmarznięte dłonie na poręczy. Zimny wiatr smagał jej twarz, a krople ostrego deszczu wdzierają się pod kołnierz kurtki. Zaledwie chwilę wcześniej udało się załodzi promu zakwaterować uczestników rejsu. Tym razem było to aż 350 uczniów zmierzających na wyspę Tang Wong, którzy jak co roku chcieli świętować tam zakończenie roku szkolnego.

Widząc ich roześmiane beztroskie twarze i wstuchując się przez chwilę w głośne rozmowy, przez moment pozazdrościła im beztroski, wspominając własne licealne wyprawy. Jednak zimno i ostre pokrzykiwania dokerów szybko przywróciły ją do rzeczywistości.

„Musimy się spieszyć, mamy już ponad pięciogodzinne opóźnienie!” – ponagliła siebie, przypominając sobie reprimendę kapitana Lee Joon-seoka, który moment wcześniej zlecił jej przyspieszenie załadunku. Pogoda na przelocie marca i kwietnia na Morzu Południowochińskim była nieprzewidywalna, co tylko zwiększało jej niepokój. Zarząd „Liyeen Transportation” do którego należał prom, nieustannie naciskał na kapitana, a za jego pośrednictwem na Woo-Dong, aby przyspieszyli załadunek. Każde opóźnienie kosztowało, a każda odwołana podróż oznaczała liczne telefony z zarządu, które coraz częściej odbierała w imieniu kapitana.

Prom Sewol, na którym Woo-Dong szlifowała swoje kompetencje jako pierwszy oficer, nie był nowy. Wybudowany pod koniec lat dziewięćdziesiątych w jednej z chińskich stoczní, niemal wystużył już swoje lata, przewożąc setki ton towarów. Odkupiony przez „Liyeen Transportation” w 2001 roku został pospiesznie przebudowany na prom towarowo-pasażerski, co umożliwiło łączenie tras zaopatrzeniowych z przewozem osób. Takie rozwiązanie było opłacalne dla przewoźnika, dywersyfikując możliwośći, ale jednocześnie oznaczało, że prom był wolniejszy i droższy w utrzymaniu.

Zbliżała się 6:00, godzina, o której prom powinien wypłynąć. Woo-Dong coraz bardziej niepokoiła się, że załadunek się „wlecze”, co skróci i tak już kurczące się okienko pogodowe. Świadoma, że każde opóźnienie sprowadzi na nią kolejne „trudne rozmowy” oraz narzekania kapitana, pogoniła przez krótkofalówkę szefa załadunku, informując go o kurczących się rezerwach czasowych.

Woo-Dong pracowała na Sewol już kilka lat, lecz jej marzeniem było zdobycie licencji, która umożliwiłaby przeniesienie się na większe jednostki. Do realizacji tego marzenia brakowało jej już zaledwie kilku rejsów.

„Wszystko gotowe, pierwszy oficerze!” – głos szefa załadunku, w krótkofalówce wywrwał ją z krótkiej zadumy. Odetchnęła z ulgą i wydała polecenia załodzi. Prom z niewielkim tylko nieszczęściem opóźnieniem opuścił port w Tan-Ho. Po drodze Sewol, ja

wiele innych jednostek pływających w tym regionie, nie zawijał do innych portów. Załadowany kontenerami, których przeznaczeniem był port w Man-Go, miał przed sobą niemal dziesięciogodzinną podróż przez otwarte, rozległe i o tej porze roku często niespokojne akweny. Prom nie miał też minąć innych jednostek, które wybierały bardziej przybrzeżne szlaki.

O 7:30 Woo-Dong, pewna, że w pobliżu nie ma innych jednostek, wydała polecenie głównemu mechanikowi, aby zwiększył prędkość z 15 do 25 węzłów. Morze było niespokojne, a meldunki meteo nieubłaganie zapowiadały pogorszenie pogody. Chciała jednak zaoszczędzić czas, przewidując, że załadunek w Man-Go również może się przedłużyć. Stojący obok niej na mostku mechanik, zwrócił jej uwagę na pogarszająca się pogodę, ale po naciskach wykonał polecenie.

Woo-Dong zastanowiła się przez moment, czując ciężar decyzji.

„Musimy zaryzykować,” odparła w końcu, choć głos jej lekko drżał. „Każda minuta jest na wagę złota. Jeśli się spóźnimy, załadunek w Man-Go może się jeszcze bardziej przedłużyć. A wtedy będziemy mieli jeszcze większe problemy.”

Mechanik wziął głęboki oddech. „Rozumiem, ale musisz wiedzieć, że to ryzyko może się nie opłacić. Pogoda na Morzu Południowochińskim o tej porze roku bywa naprawdę zdradliwa.”

Woo-Dong westchnęła, patrząc na wzburzone fale za oknem. Wiedziała, że mechanik ma rację, ale presja ze strony zarządu była ogromna.

„Musimy to zrobić,” powiedziała w końcu stanowczo. „Wykonaj.”

Mechanik spojrzął na nią jeszcze raz, po czym skinął głową. „Zrozumiem, pierwszy oficerze. Zwiększam prędkość do 25 węzłów.”

Woo-Dong obserwowała, jak mechanik wykonuje polecenie, czując, jak serce bije jej mocniej. Wiedziała, że podjęła ryzyko, ale nie miała innego wyboru. Czas był jej największym wrogiem, a każda minuta opóźnienia mogła kosztować ją nie tylko marzenia, ale i życie tych młodych ludzi na pokładzie.

„Oby to była dobra decyzja,” pomyślała, zaciskając zmarznięte dłonie na poręczy. „Musimy dotrzeć do Man-Go na czas, za wszelką cenę.”

O 7:45 Sewol prął już fale niemal z pełną prędkością, jakie umożliwiały silniki. O 7:50 Woo-Dong, kierując się nowymi wskazaniem meteo oraz upewniwszy się jeszcze raz, że w pobliżu nie ma innych jednostek, wydała polecenie skrętu w prawo, aby skierować prom na spokojniejsze wody. W tym czasie większość pasażerów była w swoich kajutach. Tylko nieliczni, głównie opiekunowie młodzieży, niemrawo rozpoczynali dzień w kantine, przy porannej kawie, oczekując z nikłą nadzieją na spotkanie swoich podopiecznych o tak wczesnej godzinie.

„Czy jesteś pewna, że to bezpieczne?” zapytał mechanik z niepokojem spoglądając na wzburzone morze.

„Tak, proszę się nie martwić. Wszystko jest pod kontrolą,” odparła Woo-Dong, choć sama czuła niepokój.

O 7:55 prom wszedł w ostry skręt. Kiedy manewr dobiegał końca, jednostką silnie wstrząsnęło i rozległ się głuchy łoskot uderzenia. Woo-Dong wydała polecenie sprawdzenia, co się stało, jednocześnie zarządzając kontynuację manewru skrętu, chcąc wyrównać jednostkę, która nagle lekko przechyliła się na lewą burtę.

O 8:00 na mostku pojawił się zaspany kapitan Lee Joon-seok, żądając wyjaśnień. W tym czasie przechył Sewola wzrósł do niebezpiecznych 15 stopni. Kapitan przejął dowodzenie. Nakazał zatrzymanie promu i udał się na osobistą inspekcję ładowni. Idąc, napotykał równie zaspanych jak on młodych pasażerów. To właśnie wtedy przez krótkofalówkę wydał polecenie, aby przez wewnętrzny kanał nadać komunikat o konieczności pozostania w kabinach. Komunikat ten, powtarzany wielokrotnie, przyczynił się później do pogłębienia tragedii promu.

Wizja lokalna ujawniła, że sytuacja była bardziej poważna niż mogło się wydawać. Przechył zwiększał się, a kolejno uwalniane w ten sposób kontenery przyspieszały ten proces. Powróciwszy na mostek o 8:15, Lee Joon-seok skontaktował się z zarządem „Liyeen Transportation” i po dziesięciominutowej rozmowie wydał polecenie ogłoszenia akcji ratunkowej i opuszczenia promu. W tym czasie przechył wynosił już niemal 25 stopni i dopiero wtedy kapitan oraz Woo-Dong uświadomili sobie, że przechylanie się promu uruchamia automatyczny system blokujący drzwi od wszystkich kajut, jako element systemu przeciwwalowego.

Dopiero o 8:25 jednostka straży przybrzeżnej w Quan-Ling otrzymała informację o sytuacji. Okazało się jednak, że nie jest przygotowana do podjęcia akcji ratunkowej z powodu braku śmigłowca. Akcją przekierowano do ośrodka w Ulsan, skąd o 8:45 wyleciał śmigłowiec, a dziesięć minut później wytypowały trzy jednostki ratownicze.

Pilotom, którzy na miejsce przybyli o 9:05, ukazał się tragiczny obraz: prom był przechylony o niemal 45 stopni. Udało się spuścić tylko niewielką część pontonów ratunkowych, co spowodowało, że tylko nieliczni, którym udało się wydostać z promu, zdołali się do nich dostać. Gdyby kapitan rozpoczął akcję ratunkową wcześniej, istniałaby szansa na uratowanie wszystkich pasażerów.

Kiedy o 9:20 na miejscu pojawiły się pierwsze nawodne jednostki straży przybrzeżnej, akcja ratunkowa mogłaby dobiegać końca. Prom tonął, leżąc na boku, a przybyli ratownicy skoncentrowali się jedynie na pomocy dryfującym w wodzie. W tym samym czasie część wciąż uwięzionych próbowała zwrócić uwagę ratowników lub podejmowała samodzielne działania, aby wydostać się z pułapki, jaką okazały się kajuty.

Ostatecznie, o 10:05 Sewol, odwróciwszy się stępką do góry, zatonął. W tej sytuacji ogłoszono zakończenie akcji ratunkowej.

Z 350 uczniów udało się uratować jedynie 165. Życie straciło 185 licealistów. Późniejsze śledztwo wykazało, że straż przybrzeżna otrzymała wcześniejszą niż ta od kapitana informację o sytuacji promu. Jeden z uczniów wykonał telefon do rodziców, a ci przekazali informację straży przybrzeżnej, która oczekiwała jednak na potwierdzenie zgłoszenia przez kapitana.

O 11:30 do bazy straży przybrzeżnej w Ulsan przybiła pierwsza jednostka z uratowanymi. Znajdowała się wśród nich Woo-Dong oraz kapitan Lee Joon-seok. Uratowano również wszystkich pozostałych członków załogi Sewol.

Katastrofa promu Sewol miała miejsce 16 kwietnia 2014 roku u wybrzeży Korei Południowej. Prom przewoził 476 pasażerów, w tym 325 uczniów ze szkoły średniej Danwon. W wyniku katastrofy zginęło 304 osoby, w tym wielu uczniów. Kapitan oraz część załogi promu Sewol byli oskarżeni o zaniedbania, ucieczkę z tonącego statku oraz pozostawianie pasażerów na pastwę losu. Oskarżeni byli również o nieprawidłowe postępowanie w sytuacji kryzysowej i niewłaściwe zabezpieczenie ładunku.

Kapitan Lee Joon-seok początkowo został skazany na 36 lat więzienia za zaniedbania. Po późniejszej apelacji sąd uznał go winnym "morderstwa przez zaniedbanie", zwiększając karę do dożywotniego więzienia. Trzech starszych oficerów zostało skazanych na kary od 15 do 30 lat więzienia. Pozostali członkowie załogi otrzymali wyroki od 5 do 20 lat więzienia za różne zarzuty związane z zaniedbaniami i niewłaściwym postępowaniem podczas katastrofy. Podczas procesu ustalono, że załoga, w tym kapitan, opuściła prom jako pierwsza, nie udzielając pasażerom odpowiednich instrukcji ani pomocy.

Kapitan Lee Joon-seok, zamiast zarządzić ewakuację, nakazał pasażerom pozostanie na miejscach, co przyczyniło się do większej liczby ofiar. Zarzucono mu również nieprawidłowe zarządzanie ładunkiem na pokładzie, co mogło przyczynić się do destabilizacji promu i jego przewrócenia się.

Śledztwo wykazało, że zatonięcie promu Sewol miało wiele złożonych przyczyn, które razem przyczyniły się do katastrofy. Prom został przebudowany w 2012 roku, aby zwiększyć ładowność oraz możliwość przewożenia większej liczby pasażerów. Dodano więcej kabin pasażerskich, co wpłynęło negatywnie na stabilność promu. Dodanie dodatkowych kabin podniosło środek ciężkości statku, co uczyniło go bardziej podatnym na przechyły.

W wyniku przebudowy zmniejszono również przestrzeń balastową, co wpłynęło na zdolność promu do utrzymania stabilności. Prom przewoził znacznie więcej ładunku niż dopuszczano. W dniu katastrofy prom miał na pokładzie 2142 ton ładunku, podczas gdy maksymalna dopuszczalna waga wynosiła jedynie 987 ton. Ładunek ten nie był prawidłowo zabezpieczony. Niewłaściwe rozmieszczenie i mocowanie kontenerów spowodowało przesunięcie się ładunku podczas manewrów, co przyczyniło się do szybkiej destabilizacji promu.

Załoga promu nie była odpowiednio przeszkolona w zakresie procedur awaryjnych i ewakuacyjnych. Kapitan nie przeprowadził odpowiednich ćwiczeń ani szkoleń, które są niezbędne do skutecznego zarządzania sytuacjami gwałtownej zmiany.

Śledztwo wykazało również, że popełniono poważne błędy podczas manewrowania promem, co doprowadziło do jego przechyłu. Kapitan Lee Joon-seok przekazał Woo-Dong dowodzenie promem wydał rozkaz skrętu, który okazał się zbyt gwałtowny, biorąc pod uwagę ciężki i niewłaściwie rozłożony ładunek. Przepisy w tym zakresie były jednoznaczne i mówiły, że kapitan powinien być na mostku i dowodzić jednostką.

Kiedy prom ciągle niebezpiecznie przechylał się, załoga opóźniła decyzję o ewakuacji pasażerów, a kapitan nakazał pasażerom pozostanie w kajutach, co ostatecznie uniemożliwiło im opuszczenie statku.

Na pokładzie Sewol brakowało odpowiednich procedur awaryjnych i sprzętu ratunkowego. Wiele z łodzi ratunkowych nie zostało użytych lub nie było w pełni sprawnych. Komunikacja pomiędzy załogą, a pasażerami była chaotyczna i niejasna, co przyczyniło się do zamieszania i paniki.

Śledztwo wykazało również, że prom przeszedł inspekcje jedynie dzięki zabiegom korupcyjnym i niedopatrzeńom ze strony urzędników, co pozwoliło na jego eksploatację mimo nieprawdopodobności w zakresie budowy i eksploatacji.

Katastrofa Sewol, choć przerażająca w swoim przebiegu i konsekwencjach, doskonale ilustruje system, który w obliczu gwałtownej zmiany nie potrafi ani dostrzec zmian w otaczającym środowisku, ani skutecznie regulować własnych działań w nieprzewidywalnych warunkach. W tym przypadku prom stanowi metaforyczny obraz systemu organizacyjnego, gdzie sam statek symbolizuje formalne aspekty działania, a jego załoga – społeczne. Oba te elementy muszą harmonijnie współpracować, aby organizacja mogła adaptować się do dynamicznie zmieniających się warunków oraz osiągnąć zamierzone cele.

W przypadku promu Sewol wyraźnie widoczne były braki w obu podsystemach. Formalne procedury działania były niekompletne lub nieprzestrzegane, co skutkowało niezdolnością do adaptacyjnego reagowania i uczenia się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym, prowadząc do tragicznych konsekwencji. Podsystem społeczny, obejmujący interakcje między pracownikami oraz ich motywację, był w przypadku Sewol wyjątkowo słaby. Brak komunikacji, ograniczona koordynacja oraz nieumiejętność podejmowania decyzji ujawniły poważne ograniczenia w działaniu.

Katastrofa Sewol ukazuje, jak ważne jest ciągłe uczenie się i adaptacja do zmieniających się warunków. Zarówno podsystem formalny, jak i społeczny muszą być dobrze zdefiniowane, ale jednocześnie elastyczne i gotowe do nieustannego doskonalenia. Współczesne organizacje coraz częściej przypominają prom Sewol, który przemierza niespokojne morza nieustających transformacji. W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia muszą wykazać się nie tylko zręcznością w tworzeniu formalnych warunków działania, lecz również elastycznością w budowaniu i zarządzaniu relacjami społecznymi, które są kluczowe dla wewnętrznej sprawności.

Analizy i symulacje wykonane w trakcie procesu załogi Sewol ujawniły, że wadliwe działania systemu były spowodowane nie tylko operacjami realizowanymi przez załogę, ale również przez szersze otoczenie, które wpływało na skrajnie patologiczne zachowania. Wprowadzanie zmian w dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie często wiąże się z naturalną tendencją do szybkiego dostosowania się lub nawet wyprzedzenia konkurentów, co może prowadzić do wdrażania wadliwych rozwiązań.

Każda zmiana organizacyjna, aby była skuteczna, musi uwzględniać rekonfigurację formalnych aspektów funkcjonowania organizacji. Przede wszystkim jednak powinna

angażować pracowników do uczenia się nowych działań i zachowań. Wprowadzający zmiany często nie zdają sobie z tego sprawy lub trywializują proces nauki, ograniczając go do krótkiego szkolenia opartego na przekazywaniu wiedzy.

W tej książce znajdziesz kompleksowe rozwiązanie, które pomoże Ci przemyśleć sens zmiany, ustalić jej cele oraz zaprojektować i zaplanować proces z uwzględnieniem, że zmiana wymaga nauki. VETO jest rezultatem realizacji niemal 100 projektów dla 11 branż w organizacjach różnej wielkości, z odmiennymi kulturami organizacyjnymi i narodowymi. Aby w pełni skorzystać z tego rozwiązania, musimy wspólnie odbyć podróż – znacznie bezpieczniejszą niż ta opisana, ale jednocześnie niemniej emocjonującą, która pozwoli Ci dogłębnie zrozumieć dynamikę zmian.

Prom Sewol zatonął jako wynik wielu rażących błędów, ale ostatecznie dlatego, że kapitan Lee Joon-seok, pierwszy oficer Woo-Dong oraz inni odpowiedzialni za los tego rejsu, nie posiadali wystarczająco głębokiego wglądu, umożliwiającego zrozumienie dynamiki zachodzących zmian. My nie popełnimy tak katastrofalnego błędu ignorancji. Na kartach tej książki starannie i dogłębnie przyjrzymy się temu, jak naprawdę działają zmiany. Co więcej, przyjrzymy się zmianom organizacyjnym z różnych perspektyw – od indywidualnej po skalę całej organizacji – aby dopiero w przedostatnim rozdziale spleść wszystkie istotne wątki w VETO, z którego co pozwoli tobie z większą wprowadzić zmianę, którą zamierzasz wdrożyć, a organizacja osiągnie wyniki, na których tobie zależy.

Oto, co proponuję...

1.2. Co znajdziesz w tej książce?

Wstęp

We wstępie dowiesz się, czym jest zmiana organizacyjna i jak można ją kompleksowo zrozumieć. Zmiana organizacyjna to nie tylko techniczne dostosowanie, ale także proces przechodzenia jednostek, grup i organizacji ze stanu obecnego do stanu przyszłego. Poznasz pojęcia takie jak podsystem formalny i społeczny, które odgrywają kluczową rolę w procesie zmiany. Omówimy również system organizacyjny, który przekształca zasoby w wyniki ważne dla klientów. Dowiesz się, jak różne interesy wewnątrz organizacji mogą wpływać na proces zmiany i jakie tarcia mogą się pojawić. Przedstawimy model CAT, który pozwala zrozumieć siłę zmian i siłę oporu w organizacji. Zmiana jako uczenie się nowych zachowań będzie jednym z głównych tematów. Wstęp przygotuje Cię do bardziej szczegółowego zrozumienia zarządzania zmianami w dalszych rozdziałach książki.

Rozdział: Praktyczna teoria zachowania

Ten rozdział wprowadzi Cię w podstawowe pojęcia związane z zachowaniem w organizacji. Dowiesz się, czym jest zachowanie i jak jest złożone. Omówimy różne teorie i modele zachowań, które są przydatne w kontekście zarządzania zmianami. Zrozumiesz, jak zachowania pracowników wpływają na procesy organizacyjne. Przedstawimy praktyczne aspekty analizy zachowań, które pomogą Ci w codziennej pracy. Dowiesz się, jakie czynniki mogą wpływać na zmiany w zachowaniach i jak je identyfikować. Omówimy również złożoność zachowań w kontekście zmian organizacyjnych. Ten rozdział pomoże Ci lepiej zrozumieć i analizować zachowania w Twojej organizacji.

Rozdział: inBOX

Rozdział ten przedstawia narzędzie inBOX, które pomagają w minimalizacji wysiłku związanego z wprowadzaniem zmian. Dowiesz się, jak działa inBOX i jakie są jego główne funkcje. Omówimy, jak wykorzystać inBOX w kontekście teorii zmiany (ToC) oraz logicznego modelu (LMC). Przedstawimy kroki do przeprowadzenia podstawowej analizy ToC na potrzeby inBOX. Dowiesz się, jak przeprowadzić analizę LMC, zarówno w działaniach wprowadzających, jak i właściwych. Omówimy również, jakie korzyści płyną z wykorzystania inBOX w procesie zarządzania zmianami. Przedstawimy przykłady praktycznego zastosowania inBOX w różnych scenariuszach. Ten rozdział dostarczy Ci narzędzi, które ułatwią proces zmiany w Twojej organizacji.

Rozdział: Kanał zmiany – push & pull

W tym rozdziale poznasz koncepcję kanału zmiany, który opisuje różne podejścia do zarządzania zmianą. Dowiesz się, czym jest kanał zmiany i jak działa w praktyce. Omówimy dwa główne podejścia: *push* (nacisk) i *pull* (przyciąganie). Dowiesz się, kiedy stosować podejście *push*, a kiedy *pull*, aby skutecznie wprowadzać zmiany. Przedstawimy przykłady zastosowania obu podejść w różnych kontekstach organizacyjnych. Omówimy również, jak łączyć te podejścia, aby uzyskać najlepsze rezultaty. Dowiesz się, jakie są zalety i wady każdego z podejść. Ten rozdział pomoże Ci zrozumieć, jak efektywnie zarządzać procesem zmiany w Twojej organizacji.

Rozdział: Uczenie się nowego zachowania

Ten rozdział skupi się na procesie uczenia się nowych zachowań w kontekście zmiany organizacyjnej. Dowiesz się, jak identyfikować i charakteryzować zachowania, które wymagają zmiany. Przedstawimy model W.A.L.I.Z.K.A, który opisuje etapy uczenia się w procesie zmiany. Omówimy, jak wspierać pracowników w procesie uczenia się nowych zachowań. Przedstawimy strategie i narzędzia, które mogą ułatwić ten proces.

Dowiesz się, jak monitorować postępy w uczeniu się nowych zachowań. Ten rozdział pomoże Ci skutecznie zarządzać procesem uczenia się w Twojej organizacji.

Rozdział: Motywacja do zmiany w procesie uczenia się

Motywacja jest kluczowym elementem skutecznego wprowadzania zmian. W tym rozdziale dowiesz się, jak motywować siebie i innych do zmiany. Omówimy, jak różne aspekty motywacji wpływają na proces uczenia się nowych zachowań. Przedstawimy koncepcję "słonia" i „jeźdźca", która opisuje balans między emocjami, a racjonalnym myśleniem w kontekście motywacji. Dowiesz się, jak stosować tę koncepcję w praktyce. Omówimy również spektrum motywacji w zmianie, znane jako "M.U.R". Przedstawimy strategie motywacyjne, które mogą wspierać proces zmiany. Dowiesz się, jak definiować wizję zmiany, aby była motywująca dla wszystkich zaangażowanych. Ten rozdział pomoże Ci zrozumieć, jak skutecznie motywować siebie i innych w procesie zmiany.

Rozdział: Wpływ kultury organizacyjnej na gotowość do zmiany

Kultura organizacyjna ma ogromny wpływ na gotowość do zmiany. W tym rozdziale dowiesz się, czym jest kultura organizacyjna i jak wpływa na możliwości realizacji zmian. Omówimy, jak różne aspekty kultury organizacyjnej mogą wspierać lub hamować proces zmiany. Przedstawimy, jak kultura organizacyjna wpływa na dojrzałość organizacyjną w kontekście analizy inBOX. Dowiesz się, jak kultura organizacyjna wpływa na wyłonienie zespołu wdrożeniowego do realizacji zmiany. Omówimy, jakie są kluczowe elementy kultury organizacyjnej, które wspierają gotowość do zmiany. Przedstawimy przykłady organizacji, które skutecznie zarządzają zmianą dzięki silnej kulturze organizacyjnej. Ten rozdział pomoże Ci zrozumieć, jak kultura organizacyjna wpływa na proces zmiany w Twojej organizacji.

Rozdział: Angażowanie interesariuszy w procesy zmiany

Zaangażowanie interesariuszy jest kluczowe dla sukcesu każdej zmiany. W tym rozdziale dowiesz się, jak angażować i motywować interesariuszy do wsparcia procesu zmiany. Omówimy, jak przebiega proces dyfuzji zmiany w organizacji na podstawie badań Everett'a Rogers'a. Przedstawimy różne strategie angażowania interesariuszy na różnych etapach procesu zmiany. Dowiesz się, jakie cechy powinny posiadać brokerzy zmiany, aby skutecznie wspierać proces. Omówimy znaczenie czasu w procesach dyfuzji zmiany. Przedstawimy etapy budowania zaangażowania interesariuszy. Dowiesz się, jak monitorować i mierzyć poziom zaangażowania. Ten rozdział pomoże Ci zrozumieć, jak skutecznie angażować interesariuszy w proces zmiany.

Rozdział: Wdrażanie zmian

Ostatni rozdział skupia się na praktycznych aspektach wdrażania zmian w organizacji. Dowiesz się, jak przeprowadzać cykl wdrażania zmian, aby były one skuteczne i trwałe. Omówimy różne etapy cyklu wdrażania zmian oraz kluczowe czynności na każdym z tych etapów. Przedstawimy strategie monitorowania postępów i mierzenia efektywności wprowadzanych zmian. Dowiesz się, jak radzić sobie z wyzwaniami i przeszkodami, które mogą pojawić się podczas procesu wdrażania. Omówimy, jak utrzymać motywację i zaangażowanie pracowników na każdym etapie wdrażania zmian. Przedstawimy narzędzia i techniki, które mogą wspierać proces wdrażania zmian. Ten rozdział pomoże Ci skutecznie zarządzać procesem wdrażania zmian w Twojej organizacji.