

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

Wdrażanie elementów Piramidy rezultatów, by zmienić kulturę organizacji	17
--	----

Rozdział 1. Kreowanie kultury odpowiedzialności	19
Piramida rezultatów	23
Podstawowe założenia	28
Liderzy muszą kształtować kulturę	29
Kultura jest źródłem rezultatów	31
Najbardziej efektywna jest kultura odpowiedzialności	33
Wykorzystanie Piramidy rezultatów do przyspieszenia procesu zmian kulturowych w organizacji	37
Wykorzystanie całej Piramidy	39
Budowanie kultury odpowiedzialności	41

Rozdział 2. Definiowanie rezultatów, które będą podstawą zmian	43
Ujednolicanie poglądów na temat kluczowych rezultatów R ²	44
Definiowanie rezultatów w sposób pomagający w ich realizacji	47
Kiedy osiągnięcie nowych rezultatów wymaga znaczącej zmiany kultury?	49

Przyspieszanie zmian kulturowych w organizacji: rozpocznij od określenia rezultatów	53
Proces określania zakresu odpowiedzialności za osiąganie rezultatów R^2	58
R^2 w działaniu	59
Wdrażanie zmiany kulturowej	62

Rozdział 3. Podejmowanie działań przynoszących

rezultaty	65
Trzy poziomy zmiany	69
Każde działanie jest nagradzane, nawet działanie DZ^1	71
Gra pozorów	73
Zaprzestanie, rozpoczęcie, kontynuacja	74
Słowo ostrzeżenia	78
Przejście od Dz^1 do Dz^2	80
Budowanie Piramidy	83

Rozdział 4. Identyfikowanie przekonań motywujących

do oczekiwanych działań	85
Nie wszystkie przekonania są sobie równe	90
Przekonania kulturowe: mapa drogowa do zmiany	93
Identyfikacja przekonań P^2	94
Przekonania kulturowe: studium przypadku	97
Kreowanie deklaracji przekonań kulturowych	101
Siła wypływająca z pracy nad przekonaniem	103
Budowanie Piramidy	106

Rozdział 5. Kreowanie doświadczeń będących źródłem

pożądanych przekonań	107
Właściwe doświadczenia kreują pożądane przekonania	108
Rodzaje doświadczeń	111
Jakie doświadczenia powinieneś wykreować?	119
Cztery kroki, by wykreować doświadczenia DO^2	120
Zespoły menedżerów muszą zacząć od siebie	125
Budowanie Piramidy	128

CZĘŚĆ DRUGA**Integrowanie najlepszych praktyk K² ze strukturami organizacji w celu przyspieszenia zmiany kulturowej 129****Rozdział 6. Dostosowywanie kultury**

do szybkiego rozwoju	131
Spójność elementów kultury organizacyjnej	132
Utrwalanie spójności kulturowej w organizacji	133
Procesy, które mogą zagrozić spójności	138
Powód zmiany	140
Proces budowania spójności przywództwa	142

Rozdział 7. Zastosowanie trzech narzędzi

zarządzania kulturą	151
Przesuwanie głazu	153
Ukierunkowana informacja zwrotna	155
Język używany podczas udzielania ukierunkowanej informacji zwrotnej	157
Filtrowanie informacji zwrotnej	160
Ukierunkowane opowiadanie historii	163
Język opowiadania	163
Ukierunkowane docenianie	167

Rozdział 8. Doskonalenie trzech umiejętności

przywódczych związanych z transformacją kulturową	173
Umiejętność przewodzenia zmianom	175
Umiejętność reagowania na otrzymywaną informację zwrotną ...	181
W jaki sposób działa metodologia zmiany przekonań	186
Umiejętność wspierania efektywnego obiegu informacji	189

Rozdział 9. Integrowanie zmiany kulturowej 195

Integracja oznacza integruj	197
Trzy kroki prowadzące do efektywnej integracji	199
Integracja może wymagać dodatkowego wdrożenia	211

Rozdział 10. Angażowanie całej organizacji w zmianę kulturową	215
Podsumowanie	236
 O autorach	 239