

Spis treści

Przedmowa	11
-----------------	----

ROZDZIAŁ 1. Ewolucja modeli zarządzania: nowe podejście 17

Uczenie się w trudny sposób: przypadek ograniczonego modelu	17
Modele kierowania	18
Ewolucyjna perspektywa	19
Cztery modele w ramach jednej struktury	29
Stosowanie przeciwstawnych modeli	32
Złożoność poznawcza a skuteczność liderów	33
Stawanie się kierownikiem: potrzeba nowych kompetencji	34
Osiem funkcji na różnych szczeblach organizacyjnych	39
Strefa negatywna	40
Identyfikacja podstawowych kompetencji	42
Organizowanie procesu nauki	44
Wnioski	45
Bibliografia	46

ROZDZIAŁ 2. Funkcja mentora 49

Rozumienie siebie i innych	50
Ocena. Kotwice i wiosła	50
Nauka. Rozumienie siebie i innych	51
Analiza. Wykorzystywanie okna Johari do rozumienia siebie	58
Praktyka. Empatia	59
Aplikacja. Zwracanie się o informacje zwrotne	60

Skuteczne komunikowanie się	60
Ocena. Zdolności komunikacyjne	60
Nauka. Skuteczna komunikacja	61
Analiza. Wykorzystywanie kolumny po lewej stronie do rozwijania własnych umiejętności komunikacyjnych	68
Praktyka. Ćwiczenie dotyczące kolumny po lewej stronie: Stacy Brock i Terry Lord	69
Aplikacja. Zwiększanie umiejętności słuchania refleksyjnego	71
Doskonalenie pracowników	72
Ocena. Założenia dotyczące oceny efektywności	72
Nauka. Doskonalenie pracowników	73
Analiza. United Chemical Company	80
Praktyka. Co włączyłbyś do oceny efektywności?	82
Aplikacja. Mentor w działaniu	82
Bibliografia	83
ROZDZIAŁ 3. Funkcja moderatora	85
Budowanie zespołów	86
Ocena. Czy jesteś graczem zespołowym?	86
Nauka. Budowanie zespołów	87
Analiza. Stay-Alive Inc.	102
Praktyka. Zespół zadaniowy „Studenci jako klienci”	103
Aplikacja. Plan działania w budowaniu zespołu	105
Grupowe podejmowanie decyzji	106
Ocena. Skuteczność zebrania	106
Nauka. Wykorzystywanie grupowego podejmowania decyzji	107
Analiza. Decyzje podejmowane przez grupę	115
Praktyka. Zespół zadaniowy ds. etyki	116
Aplikacja. Prowadzenie narady	117
Zarządzanie konfliktem	117
Ocena. Jak radzisz sobie z konfliktem?	117
Nauka. Zarządzanie konfliktem	120
Analiza. Zack’s Electrical Parts	131
Praktyka. Wygrajcie tyle, ile zdołacie	132
Aplikacja. Zarządzanie własnymi konfliktami	134
Bibliografia	135
INTEGRACJA 1. Funkcje mentora i moderatora	138
Krótki przegląd	138
Kiedy wypełnianie funkcji mentora i moderatora jest stosowne	138
Funkcje komplementarne	139

ROZDZIAŁ 4. Funkcja monitorującego	140
Zarządzanie informacją poprzez krytyczne myślenie	141
Ocena. Ujawnianie twojego rozumowania	141
Nauka. Zarządzanie informacją poprzez krytyczne myślenie	141
Analiza. Opracowanie planu argumentacji	148
Praktyka. Przedstawianie uzasadnień	150
Aplikacja. Plan wdrażania	151
Radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym	152
Ocena. Przeciążenie danymi i luki w informacjach	152
Nauka. Radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym	153
Analiza. Stosowanie metody WPDS do rozdzielania informacji	160
Praktyka. Monitorowanie własnej efektywności dzięki informacjom zwrotnym	161
Aplikacja. Kierowanie przepływem informacji	162
Zarządzanie podstawowymi procesami	163
Ocena. Co poszło źle i dlaczego?	163
Nauka. Zarządzanie podstawowymi procesami	164
Analiza. Czy można ulepszyć ten proces?	169
Praktyka. Lepszy proces rozpatrywania wniosków małych przedsiębiorstw o udzielenie kredytów	171
Aplikacja. Opracowanie mapy procesu i jego usprawnienie	175
Bibliografia	176
ROZDZIAŁ 5. Funkcja koordynatora	178
Zarządzanie projektami	181
Ocena. Planowanie projektów	181
Nauka. Zarządzanie projektami	182
Analiza. Projektowanie	198
Praktyka. Targi pracy	200
Aplikacja. Zarządzanie twoim własnym projektem	201
Projektowanie pracy	202
Ocena. Twoja idealna sytuacja w pracy	202
Nauka. Projektowanie pracy	202
Analiza. Jak jest zaprojektowane twoje stanowisko pracy?	216
Praktyka. Przeprojektowanie pracy	217
Aplikacja. Projektowanie zespołu roboczego	217
Zarządzanie interfunkcjonalne	218
Ocena. Wprowadzanie nowych studentów na uczelnie	218
Nauka. Zarządzanie interfunkcjonalne	219
Analiza. Błędy w projekcie?	229

Praktyka. Powrót do „wprowadzania nowych studentów na uczelnie” . . .	230
Aplikacja. Analiza zespołu interfunkcjonalnego	230
Bibliografia	231
INTEGRACJA 2. Funkcje monitorującego i koordynatora	233
Krótki przegląd	233
Kiedy wypełnianie funkcji monitorującego i koordynatora jest stosowne . . .	233
Funkcje komplementarne	234
ROZDZIAŁ 6. Funkcja kierującego	236
Formułowanie i przekazywanie wizji	236
Ocena. Źródła osobistej wizji	236
Nauka. Formułowanie i przekazywanie wizji	237
Analiza. Wizja w czasach stawiających wyzwanie	243
Praktyka. PeopleSoft po odejściu założyciela	246
Aplikacja. Opracowanie swojej osobistej wizji	247
Wyznaczanie celów	248
Ocena. Cele osobiste	248
Nauka. Wyznaczanie celów	249
Analiza. Zarządzanie przez cele nie jest dla mnie odpowiednie	257
Praktyka. Opracuj własne ZPC	260
Aplikacja. Wyznaczanie własnych celów	261
Projektowanie i organizowanie	261
Ocena. Projekt i pożądane wyniki	261
Nauka. Projektowanie i organizowanie	261
Analiza. Zaprojektowanie i zorganizowanie współpracy na podstawie inicjatywy opartej na Internecie	274
Praktyka. Zastosowanie typu kulturowego do przeprojektowania naszej działalności w ramach <i>Oceny</i>	276
Aplikacja. Poznanie projektu organizacyjnego twojej firmy	277
Bibliografia	278
ROZDZIAŁ 7. Funkcja realizatora	280
Efektywność osobista	285
Ocena. Kiedy jesteś najbardziej wydajny i zmotywowany?	285
Nauka. Efektywność osobista	286
Analiza. Kiedy jesteś najbardziej wydajny i najbardziej zmotywowany?	292
Praktyka. W ślepych zaułku	293
Aplikacja. Opracowanie własnej strategii zwiększania osobistej wydaj- ności i motywacji	295

Dbanie o środowisko wydajnej pracy	295
Ocena. Czynniki sprzyjające wydajnej pracy	295
Nauka. Dbanie o środowisko wydajnej pracy	297
Analiza. Przypadek Michaela Simpsona	304
Praktyka. Wciąż ta sama praca	307
Aplikacja. Zrozumienie stosowanych w firmie systemów nagród	308
Zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem: równoważenie konkurencyj- nych wymagań	309
Ocena. Organizacyjne czynniki wywołujące stres	309
Nauka. Zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem	310
Analiza. Marnowanie czasu	323
Praktyka. Wyjaśnij własne wartości	325
Aplikacja. Poprawienie zarządzania czasem i radzenia sobie ze stresem	326
Bibliografia	326

ROZDZIAŁ 8. Funkcja pośrednika 329

Budowanie i utrzymywanie fundamentu władzy	329
Ocena. Kto ma władzę?	329
Nauka. Budowanie i utrzymywanie fundamentu władzy	330
Analiza. „Mam nadzieję, że będziesz mógł mi pomóc”. Studium przypadku Dona Lowella	341
Praktyka I. Wielka przeprowadzka	343
Praktyka II. Trochę więcej snu	347
Aplikacja. Zmiana twojego fundamentu władzy przez zmianę strategii wywierania przez ciebie wpływu	347
Negocjowanie umów i zobowiązań	348
Ocena. W jakim stopniu jesteś skuteczny w negocjowaniu?	348
Nauka. Negocjowanie umów i zobowiązań	349
Analiza. Twoja efektywność w negocjowaniu	358
Praktyka. Znalezienie się na linii ognia	359
Aplikacja. Praktyka negocjowania	362
Przedstawianie koncepcji: skuteczne prezentacje werbalne	362
Ocena. Umiejętność występowania: możesz być nią obdarzony, nie zdając sobie z tego sprawy	362
Nauka. Przedstawianie koncepcji: skuteczne prezentacje werbalne	363
Analiza. Stosowanie SSSAP	376
Praktyka. Bądź prelegentem	376
Aplikacja. SSSAP: wybrany przez ciebie dokument	377
Bibliografia	378

ROZDZIAŁ 9. Funkcja innowatora	380
Akceptowanie zmiany	381
Ocena. Osobista akceptacja zmiany	381
Nauka. Akceptowanie zmiany	382
Analiza. Akceptowanie zmiany i potęga celu	388
Praktyka. Powrót do potęgi celu	389
Aplikacja. Udzielanie pomocy	389
Twórcze myślenie	389
Ocena. Czy myślisz twórczo?	389
Nauka. Twórcze myślenie	390
Analiza. Kreatywność i styl zarządzania	400
Praktyka. Umiejętności związane z kreatywnością	401
Aplikacja. Nowe podejście do starego problemu	402
Zarządzanie zmianą	403
Ocena. Zmiana w twojej organizacji	403
Nauka. Zarządzanie zmianą	403
Analiza. Reorganizacja pionu prawnego	414
Praktyka. Analiza pola sił	417
Aplikacja. Planowanie zmiany	418
Bibliografia	418
INTEGRACJA 3. Funkcje pośrednika i innowatora	420
Krótki przegląd	420
Kiedy wypełnianie funkcji pośrednika i innowatora jest stosowne	420
Funkcje komplementarne	421
ROZDZIAŁ 10. Integracja i droga do mistrzostwa:	
zrozumienie procesu rozwojowego	423
Ocena. Przeanalizuj ponownie własny profil	423
Nauka. Integracja i droga do mistrzostwa	423
Analiza. Transcendencja paradoksu	444
Praktyka. Macierz oceny	445
Aplikacja. Twoja strategia dochodzenia do mistrzostwa	446
Bibliografia	446