

Obsah

O autorovi	9
Předmluva k českému vydání	11
1. Úvod a shrnutí: reální manažeři pro reálný svět	13
1.1 IQ: racionální řízení	16
1.2 EQ: emocionální řízení	17
1.3 PQ: politické řízení	18
1.4 MQ: manažerský kvocient	20
2. IQ dovednosti: zacházení s problémy, úkoly a penězi	23
A. Všeobecné dovednosti	
2.1 Začínání od konce: zaměření na výsledky	27
2.1.1 Jaký výsledek chci z této situace dosáhnout?	27
2.1.2 Jaký výsledek z této situace očekávají jiné osoby?	28
2.1.3 Jaký je minimální počet kroků potřebných k dosažení výsledku?	29
2.1.4 Jaké budou důsledky tohoto druhu kroků?	30
2.2 Dosahování výsledků: výkon a vnímání	30
2.2.1 Pracovat usilovněji	31
2.2.2 Pracovat inteligentněji	31
2.2.3 Stanovení základní úrovně	31
2.2.4 Hrát hru s čísly	32
2.2.5 Řídit za účelem dosahování výsledků	33
2.3 Rozhodování: osvojení si rychlé intuice	33
2.3.1 Rozhodování: principy	33
2.3.2 Úskalí rozhodování	35
2.3.3 Rozhodování v praxi	36
2.4 Řešení problémů: omezující pouta a rámce/systémy – a nástroje . . .	40
2.4.1 Znat svůj problém	40
2.4.2 Zaměřit se na příčiny a nikoliv na příznaky	41
2.4.3 Stanovit priority problémů	42
2.4.4 Nástroje řešení problémů	43

2.5	Strategické myšlení: patra, romantika a klasika	55
2.5.1	Chápat strategický význam svých vlastních činností	56
2.5.2	Vědět, jak strategicky myslet	57
2.5.3	Hrát strategické hry	58
2.5.4	Chápat povahu strategie	59
B. Finanční dovednosti		
2.6	Tvorba rozpočtů: politika výkonu	62
2.6.1	Ukotvení diskuse o rozpočtu	62
2.6.2	Úpravy	63
2.7	Zvládání rozpočtů: rutina každoročních tanců	64
2.8	Řízení nákladů: minimalizace bolesti	67
2.8.1	Hraní hry	68
2.8.2	Jemný tlak	70
2.8.3	Tvrdý tlak	70
2.8.4	Skutečná změna	71
2.8.5	Předstírání skutečné změny	72
2.9	Zvládání počítačových výstupů: domněnky, výmysly a nikoliv matematika	74
2.10	Znalost čísel: hraní hry s čísly	76
2.10.1	Hra s předpoklady	76
2.10.2	Hra s průměry	77
2.10.3	Hra se základní úrovní	78
2.10.4	Hra s ověřováním platnosti: kovbojové, šerifové a starostové	80
3.	EQ dovednosti: zacházení s lidmi	81
3.1	Motivování lidí: formování ochotných následovníků	83
3.1.1	Základní teorie	83
3.1.2	Složitější, rafinovanější teorie	85
3.1.3	Praxe motivování: kouzelné pravidlo	87
3.2	Ovlivňování lidí: jak prodat cokoliv	89
3.2.1	Principy ovlivňování lidí	89
3.2.2	Proces ovlivňování lidí	93
3.2.3	Shrnutí procesu	96
3.2.4	Ovlivňování: dvě tajná pravidla	98
3.3	Koučování: už žádný výcvik	99
3.4	Delegování: pracovat lépe tím, že se dělá méně	102
3.4.1	Promyslet si, co můžete delegovat	102
3.4.2	Znát svůj tým	103

3.4.3	Stanovit jasné cíle	103
3.4.4	Prodiskutovat proces	103
3.4.5	Sledovat, udržovat kontakt	104
3.5	Zacházení s konflikty: od strachu k sluchu	105
3.5.1	První zásada: vědět, jaké bitvy bojovat	106
3.5.2	Druhá zásada: od strachu k sluchu	107
3.5.3	Vcítit se do duševních stavů jiných lidí	110
3.5.4	Shodnout se na problému	110
3.5.5	Vyřešit, vyjasnit cestu vpřed	111
3.6	Poskytování neformální zpětné vazby: vytváření pozitivního z negativního	112
3.6.1	První zásada: poskytovat pozitivní zpětnou vazbu	112
3.6.2	Druhá zásada: konstruktivní zpětnou vazbu učíte konstruktivní	113
3.7	Řízení sama sebe: osobní EQ	116
3.7.1	Motivování sama sebe	117
3.7.2	Znalost sama sebe	118
3.7.3	Regulování, přizpůsobování sama sebe	119
3.8	Efektivní využívání času: aktivita versus úspěšnost	122
3.8.1	Časová účinnost	122
3.8.2	Časová efektivnost	126
3.9	Přežívání manažerského maratónu: od dnů k dekadám	131
3.9.1	Stres a problém manažerského maratónu	133
3.10	Učení se správnému chování: co manažeři opravdu chtějí	143
3.10.1	Orientace na lidi	145
3.10.2	Pozitivní přístup	145
3.10.3	Profesionální chování	149
4.	PQ dovednosti: získávání moci k uskutečňování věcí	153
4.1	Sedm klíčových zdrojů moci: budování mocenské základny	155
4.2	Získávání moci: vrhání světla na temná umění	159
4.2.1	Kde najít moc	159
4.2.2	Síť moci: řízení kariéry	163
4.2.3	Hraní o moc	164
4.3	Budování sítí moci: stávání se nenahraditelným	172
4.4	Používání moci: vytváření svého programu	178
4.4.1	Osobní prověrky správného programu	179
4.4.2	Profesionální prověrky správného programu	180

4.5	Umění nerozumného řízení: tvrdost	184
4.5.1	Kdy být nerozumný a tvrdý	184
4.5.2	Jak být nerozumný a tvrdý	185
4.5.3	Jak jednat s tvrdým šéfem	187
4.6	Jak říkat „ne“ svému šéfovi: přežívání šílenství a nesmyslů	188
4.6.1	Priority	189
4.6.2	Proces	189
4.6.3	Pracovníci	190
4.7	Moc a čestnost: od morálky k přežití	190
4.8	Chopit se moci: vyprávění příběhů	191
4.8.1	To je to, kam jdeme	192
4.8.2	To je to, jak se tam dostaneme	193
4.8.3	To je to, jak můžete pomoci	193
4.9	Řízení změny: lidé a nikoliv projekty	194
4.9.1	Zvládání cesty změny	195
4.9.2	Zvládání odporu ke změně	197
4.9.3	Projevování odporu ke změně	198
4.10	Lidé a změna: cesta údolím smrti	200
4.10.1	Měnit to, co lidé dělají	201
4.10.2	Měnit to, jak to lidé dělají	203
4.10.3	Měnit to, jak jsou lidé a úkoly organizováni	206
4.10.4	Měnit to, jak jsou lidé posuzováni, odměňováni, uznávání a oceňováni	209
4.10.5	Měnit to, jak se lidé chovají	211
5.	MQ dovednosti: řízení své cesty	215
5.1	Získávání MQ: jak se učit být úspěšný	216
5.2	Používání MQ: užívání a zneužívání	219
5.3	Dekódování formule úspěšnosti: šťastná zakončení	222