

SPIS TREŚCI

O autorze.....	9
Przedmowa.....	11
1 Oni nie rozumieją strategii.....	15
Tylko pięć procent rozumie strategię.....	18
Głowy, serca i ręce.....	19
Treść i struktura książki	21
„Leżałem w ciepłym łóżku i nagle biorę udział w planie”	22
Opowieść o strategii	24
Zgodność organizacyjna i osobista	25
Co rozumiemy pod pojęciem „strategia”?	26
Podsumowanie	28
2 Dziesięć herezji	31
Herezja 1: ludzie nie są głupi.....	34
Herezja 2: nie znasz wszystkich odpowiedzi	36
Herezja 3: ludzie są zainteresowani	38
Herezja 4: ludziom można ufać	40

Herezja 5: ludzie są inteligentni.....	41
Herezja 6: komunikujesz się przez cały czas.....	42
Herezja 7: możesz komunikować zbyt wiele	44
Herezja 8: plotki krążą szybciej niż twoje informacje	45
Herezja 9: strategia nie istnieje, jeśli jest tylko planem	47
Herezja 10: ludzie w istocie lubią zmiany	48
Podsumowanie	50
 3 Komunikacja: co, komu i dlaczego?	51
Z kim chcesz się porozumieć?	54
Jakiej reakcji lub odpowiedzi oczekujesz?	62
Kanały informacji i ich skuteczność	64
Jakość relacji	71
Termin.....	73
Podsumowanie	77
 4 Rozumienie i motywowanie zmiany	81
Etapy zmiany.....	84
Czynniki wpływające na zmianę	88
Sposoby myślenia i motywacje.....	90
Myślenie „z daleka od” i „w kierunku do”	96
Rozpoczęcie procesu zmiany.....	102
Gdy przeszłości nie da się zaakceptować.....	111
Model zmiany	118
Podsumowanie	119
 5 Co na tym zyskamy?.....	121
Myślenie „gdybym był na ich miejscu”	124
Co ja na tym zyskam?	126
Co na tym zyskają pracownicy?	128
Związki zawodowe i przedstawiciele załogi	133
Co na tym zyskają klienci?.....	134
Co na tym zyskają dostawcy?.....	137
Inwestorzy.....	138
Organy nadzorujące.....	142
Organizacje polityczne i grupy nacisku	143
Podsumowanie	144

6	Opowieść o strategii	145
	„Jutro”: tworzenie fascynującej przyszłości	148
	Wizja i misja	149
	Opisywanie fascynującej przyszłości	153
	Co zrobisz, z czego zrezygnujesz	157
	Przyszłe cele	159
	Co to oznacza pod względem finansowym?	162
	Jak to osiągniemy?	164
	Strategia oparta na nadziei i magii	165
	Wartości organizacji	167
	Przyczyna i skutek	170
	Nowe zachowania, umiejętności i zdolności	173
	Ułożenie fragmentów w mapę strategii	174
	Wykorzystywanie mapy do zaprezentowania strategii	180
	Akceptacja napięć i sprzeczności	181
	Podsumowanie	182
7	Opowiem ci historię	185
	Wartość opowieści	188
	Wartość metafory	190
	Metafora w języku organizacji	192
	Stosowanie cytatów	193
	Dostosowanie się i prowadzenie	198
	Zdobyć ich serca i umysły	202
	Zachęcanie i zniechęcanie do reakcji	215
	Podsumowanie	225
8	Zgrana kadra zarządzająca	227
	Idealna sytuacja	229
	Niespójne informacje	230
	Myślenie silosowe i koncentracja na funkcjach	232
	Niespójność słów i czynów	233
	Wyłamanie się z szeregu	234
	Kiedy musisz być cicho	235
	Kto opowiada o twojej strategii?	236
	Podsumowanie	238

9	Firma w kajdankach	241
	Systemy finansowe i budżety	244
	Projekty i programy pracy	248
	Indywidualne plany działań, cele i nagrody.....	259
	Proces rekrutacji	261
	Inne procesy	264
	Kultura ludzi w kajdankach	266
	Termin.....	267
	Podsumowanie	268
10	Rozwój i planowanie strategii komunikacji.....	269
	Etap 1: analiza i planowanie strategiczne	272
	Etap 2: projektowanie strategii i planowanie jej wdrożenia...	273
	Etap 3: uruchomienie strategii	274
	Etap 4: kontynuacja i zaangażowanie.....	275
	Etap 5: instytucjonalizacja strategii i stałe obserwowanie jej wyników	276
	Podsumowanie	276
11	Wnioski końcowe	277
	Aneks: kanały przekazywania informacji	281
	Wykaz ilustracji.....	295
	Wykaz tabel	297
	Indeks	299