

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (Ken Blanchard) 17

Część pierwsza WŁAŚCIWY CEL I WIZJA 25

Rozdział 1. Efektywne organizacje (Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner, Ken Blanchard) 27

Właściwy cel: cztery kluczowe sprawy 28

Najlepszy obywatel korporacyjny 32

Efektywna organizacja trafia w dziesiątkę za każdym razem 33

Model HPO SCORES® 34

Kwestionariusz modelu efektywnej organizacji HPO SCORES® 37

Interpretacja wyników 39

Zastosowanie uzyskanych wyników 39

Rozdział 2. Siła wizji (Jesse Stoner, Ken Blanchard, Drea Zigarmi) 41

Znaczenie wizji 41

Skuteczne a nieskuteczne zwerbalizowanie wizji 42

Tworzenie skutecznej wizji 43

Porywająca wizja jako źródło kultury organizacyjnej 47

Wizja jako punkt wyjścia 48

Wizja na wszystkich poziomach organizacji 50

Urzeczywistnienie wizji 50

Życie zgodne z wizją 52

Wizja a przywództwo 52

Część druga ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE PRACOWNIKÓW 55

Rozdział 3. Kluczem jest empowerment (Alan Randolph, Ken Blanchard) 57

Definicja empowermentu 58

Siła empowermentu 59

Negatywny wpływ tradycji firmy na empowerment 60

Władza i potencjał pracowników: przykład z życia wzięty 61

Uczenie się języka empowermentu 62

Trzy klucze do empowermentu 63

Rozdział 4. Przywództwo Sytuacyjne SLII® – koncepcja integrująca (Współzałożyciele The Ken Blanchard Companies®: Ken Blanchard, Margie Blanchard, Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fred Finch, Laurence Hawkins, Drea Zigarmi, Pat Zigarmi) 75

Trzy umiejętności lidera SLII® 76

Umiejętność trzecia: dostosowywanie stylu przywództwa do etapu rozwoju 77

Zmiany etapów rozwoju jednostki zależnie od zadania lub celu 82

Wychodzenie naprzeciw realnym możliwościom jednostki 83

Efektywne przywództwo to proces transformacji 88

Rozdział 5. Samoprzywództwo: siła kryjąca się za empowermentem (Susan Fowler, Ken Blanchard, Laurence Hawkins) 91

Wyzwalanie empowermentu u pracowników 92

Tworzenie samoprzywódców poprzez indywidualne uczenie się 93

Trzy główne umiejętności samoprzywódcy 94

Rozdział 6. Przywództwo indywidualne (Fred Finch, Ken Blanchard) 103

Skuteczny system ocen pracowniczych 103

Przywództwo indywidualne a zarządzanie wynikami 106

Współpraca jako nieformalny system ocen 121

Rozdział 7. Kluczowe umiejętności w zakresie przywództwa indywidualnego (Ken Blanchard, Fred Finch) 123

Jednominutowe wyznaczanie celów 123

Jednominutowe pochwały 130

Reprimendy a uwagi 133

Czwarty tajnik jednominutowego menedżera 136

Rozdział 8. Budowanie zaufania (Ken Blanchard, Cynthia Olmstead, Randy Conley) 139

Wysokie koszty braku zaufania 139

Korzyści płynące z zaufania 140

Cztery składowe zaufania 140

Wyzwanie przejrzystości 144

Odyskiwanie nadszarpniętego zaufania 146

Efekt domina 148

Rozdział 9. Coaching – kluczowa umiejętność z punktu widzenia kształtowania przywódców (Madeleine Homan Blanchard, Linda Miller) 151

Definicja coachingu 152

Pięć zastosowań coachingu 152

Rozdział 10. Mentoring. Narzędzie planowania życia (Ken Blanchard, Claire Díaz-Ortiz) 165

Przeszkody w procesie rozpoczynania relacji mentorskiej 166

Wybór partnera w relacji mentorskiej 167

Istota kontra forma 167

Model MENTOR. Składowe udanej relacji mentorskiej 168

Tworzenie programu mentoringu w organizacji 171

Mentoring dostosowany do etapu kariery 172

Rozdział 11. Przywództwo zespołowe (Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Lael Good, Ken Blanchard) 175

Po co w ogóle tworzyć zespoły? 176

Przyczyny niepowodzenia zespołów 177

Model skutecznego przewodzenia zespołowi 178

Strategie sprzyjające osiągnięciu większej efektywności pracy zespołowej 190

Potęga zespołów 193

Rozdział 12. Współdziałanie. Paliwo znakomitych wyników (Jane Ripley, Eunice Parisi-Carew, Ken Blanchard) 195

Współdziałanie to nie koordynowanie, współpraca ani praca zespołowa 195

Tworzenie ram dla współdziałania 196

Współdziałanie a rywalizacja 198

Co jest niezbędne, żeby współdziałać? 199

Współdziałanie. Motor znakomitych wyników 204

Rozdział 13. Przywództwo organizacyjne (Ken Blanchard, Jesse Stoner, Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fay Kandarian) 205

Autentyczne przykłady zastosowania modelu HPO SCORES® 205

Wyznaczanie odpowiedniego stylu przewodzenia w danej organizacji 212

Diagnozowanie etapu rozwoju, na którym znajduje się organizacja 212

Wyniki i relacje – wyznaczniki efektywnych organizacji 213

Pierwszy etap rozwoju organizacji: startup 213

Drugi etap rozwoju organizacji: poprawa 214

Trzeci etap rozwoju organizacji: wzrost 214

Czwarty etap rozwoju organizacji: wysoka efektywność 215

Dopasowywanie stylu przewodzenia do etapu rozwoju organizacji	215
Stosowanie właściwego stylu przewodzenia na poszczególnych etapach rozwoju organizacji	217
Istotność diagnozy i dopasowywania	219
Historyczna operacja ratowania firmy	220

Rozdział 14. Zmiana organizacyjna. Dlaczego ludzie się jej opierają? (Pat Zigarmi, Judd Hoekstra, Ken Blanchard) 223

Znaczenie przewodzenia zmianie	223
Dlaczego zmiana organizacyjna jest tak skomplikowana?	224
Kiedy zmiana jest niezbędna?	225
Dlaczego zmiany się nie udają i kończą niepowodzeniem?	225
Skupienie na przewodzeniu tej podróży	227
Wydobywanie z ludzi obaw związanych ze zmianą i reagowanie na nie	228
Angażowanie tych, od których oczekuje się zmian	236

Rozdział 15. Przewodzenie ludziom w okresie zmian (Pat Zigarmi, Judd Hoekstra) 239

Pięć strategii zarządzania zmianą	240
Strategia druga: wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany	246
Strategia trzecia: współdziałanie przy wdrożeniu	249
Strategia czwarta: utrwalanie zmiany	253
Strategia piąta: analiza możliwości	256
Znaczenie umacniania wprowadzonej zmiany	258

Rozdział 16. Kierowanie udaną transformacją kulturową (Garry Demarest, Chris Edmonds, Bob Glaser) 259

Gung Ho! – punkt wyjścia	260
Kultura ukształtowana samoistnie, a nie zaprojektowana	261
Skuteczne zarządzanie transformacją kulturową	264
Transformacja kulturowa – krytyczne czynniki sukcesu	270

Część trzecia ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE KLIENTÓW 273

Rozdział 17. Obsługa klientów na wyższym poziomie (Ken Blanchard, Kathy Cuff, Vicki Halsey, Jesse Stoner) 275

Korzyści zdobywane dzięki klientom	275
Kreowanie doskonałej obsługi	277
Obsługa klientów na wyższym poziomie	281

Część czwarta WŁAŚCIWY RODZAJ PRZYWÓDZTWA 293

Rozdział 18. Przywództwo służebne (Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi) 295

Przywództwo służebne – definicja 295

Stosowanie przywództwa służebnego 298

Zachęcanie pracowników do niezależnego myślenia 300

Czynniki wpływające na wydajność pracy 302

Przywództwo służebne to kwestia serca 305

Przywódcy z motywacją a przywódcy z powołaniem 306

Zagrożenie ze strony ego 308

Zadania przywódców służebnych 311

Przywództwo służebne: obowiązek czy wybór 314

Rozdział 19. Kształtowanie własnej wizji przywództwa (Ken Blanchard, Margie Blanchard, Pat Zigarmi) 321

Elementy składowe wizji przywództwa 322

Kształtowanie własnej wizji przywództwa 330

Podziękowania (Ken Blanchard) 339

O Autorach 343

Oferowane usługi 361

Indeks 365