

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. 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
Odzyskiwanie 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 D'Áz-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