

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie (Ken Blanchard) XIII

Przywództwo na wysokim poziomie XIII

Część pierwsza

WŁAŚCIWY CEL I WIZJA

Rozdział 1. Efektywne organizacje (Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner, Ken Blanchard) 3

Właściwy cel: trzy kluczowe sprawy 4

Efektywna organizacja trafia w dziesiątkę za każdym razem 8

Model HPO SCORES™ 9

Kwestionariusz modelu efektywnej organizacji HPO SCORES 12

Rozdział 2. Siła wizji (Jesse Stoner, Ken Blanchard, Drea Zigarmi) 19

Znaczenie wizji 19

Porywająca wizja jako źródło kultury organizacyjnej 20

Wizja jako punkt wyjścia 21

Wizja na wszystkich poziomach organizacji 23

Skuteczne a nieskuteczne zwerbalizowanie wizji 23

Tworzenie skutecznej wizji 24

Urzeczywistnienie wizji 29

Wizja a przywództwo 31

Część druga

ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE KLIENTÓW

Rozdział 3. Obsługa klientów na wysokim poziomie (Ken Blanchard, Jesse Stoner, Scott Blanchard) 35

Korzyści zdobywane dzięki klientom 35

Obsługa klientów na wysokim poziomie 37

Wykraczanie poza przyjęte standardy obsługi klienta 48

Zastosowanie teorii w praktyce 50

Pozyskiwanie wielbicieli firmy wymaga pracowników-zapaleńców 53

Część trzecia

ODPOWIEDNIE TRAKTOWANIE PRACOWNIKÓW

Rozdział 4. 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 5. Przywództwo Sytuacyjne SLII®: koncepcja integrująca (Współzałożyciele The Ken Blanchard Companies) 75

Dostosowanie stylu przywództwa do etapu rozwoju 76

Zmiany etapów rozwoju jednostki zależnie od zadania lub celu 80

Wychodzenie naprzeciw realnym możliwościom jednostki 82

Trzy główne umiejętności przywódcy sytuacyjnego 85

Efektywne przywództwo to proces transformacji 87

Rozdział 6. Samoprzywództwo (self leadership): siła kryjąca się za empowermentem (Susan Fowler, Ken Blanchard, Laurence Hawkins) 89

Wyzwalanie empowermentu u pracowników 90

Tworzenie samoprzywódców poprzez indywidualne uczenie się 91

Trzy główne umiejętności samoprzywódcy 92

Rozdział 7. Współpraca dla wyników (Fred Finch, Ken Blanchard) 101

Skuteczny system ocen pracowniczych 101

Współpraca a system ocen 104

Współpraca jako nieformalny system ocen 119

Rozdział 8. Kluczowe umiejętności w zakresie współpracy dla wyników: jednonominutowy menedżer (Ken Blanchard, Fred Finch) 123

Jednonominutowe wyznaczanie celów 123

Jednonominutowe pochwały 130

Reprimendy a uwagi 134

Czwarty tajnik jednonominutowego menedżera 139

Rozdział 9. Sytuacyjne przywództwo zespołowe (Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Ken Blanchard) 141

Istota zespołów 141

Przyczyny niepowodzenia zespołów 143

Cechy charakterystyczne efektywnego zespołu 144

Model PERFORM w organizacji 146

Model PERFORM w praktyce 148

Przekonania i postawy w zespole 150

Przywództwo Sytuacyjne SLII® a efektywne zespoły 151

Etapy rozwoju zespołu 151

Prawidłowa diagnoza etapu rozwoju i potrzeb zespołu 157

Style przywództwa zespołowego 157

Dostosowanie stylu przywództwa do etapu rozwoju zespołu 159

Nadzwyczajne efekty pracy zespołowej 163

Rozdział 10. Przywództwo organizacyjne (Pat Zigarmi, Ken Blanchard, Drea Zigarmi, Judd Hoekstra) 165

Waga zarządzania zmianą 165

Złożoność zmian w organizacji 166

Potrzeba wprowadzenia zmian 167

Przewidywalne przyczyny niepowodzenia zmian 167

Zarządzanie procesem zmian 169

Obawy pracowników przed zmianami 170

Style przywództwa organizacyjnego 178

Model Przywództwa Sytuacyjnego SLII® a zmiany 179

Zaangażowanie i wpływ pracowników na planowanie zmian 183

Rozdział 11. Strategie zarządzania zmianą (Pat Zigarmi, Judd Hoekstra) 185

Osiem strategii zarządzania zmianą 185

Strategia pierwsza: zwiększenie możliwości zaangażowania się pracowników i wywierania przez nich wpływu 187

Strategia druga: wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany 191

Strategia trzecia: wizualizacja przyszłości 192

Strategia czwarta: metoda prób i błędów jako sposób zsynchronizowania procesu 194

Strategia piąta: stwarzanie możliwości i zachęcanie do działania 199

- Strategia szósta: realizacja i promowanie zmiany 201
Strategia siódma: utrwalanie zmiany i rozszerzanie jej zakresu 203
Strategia ósma: poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian 204

Część czwarta

WŁAŚCIWY RODZAJ PRZYWÓDZTWA

Rozdział 12. Przywództwo służebne (Ken Blanchard, Scott Blanchard, Drea Zigarmi) 209

- Przywództwo służebne – definicja 209
Stosowanie przywództwa służebnego 210
Zachęcanie pracowników do niezależnego myślenia 212
Czynniki wpływające na wydajność pracy 214
Przywództwo służebne to kwestia serca 216
Przywódcy z motywacją a przywódcy z powołaniem 217
Zagrożenie ze strony ego 219
Zadania przywódców służebnych 222
Przywództwo służebne: obowiązek czy wybór 225

Rozdział 13. Kształtowanie własnej wizji przywództwa (Ken Blanchard, Margie Blanchard, Pat Zigarmi) 233

- Elementy składowe wizji przywództwa 234
Kształtowanie własnej wizji przywództwa 241

Badanie poziomu gotowości organizacji na zmiany 249

Podziękowania 251

O Autorach 253

Skorowidz 265