

# Závěrečné poznámky

## Úvod

1. Matt Hayes – Jeff Stevens, *The Heart of Business* (Bloomington, Author House 2005).
2. Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25<sup>th</sup> Anniversary Edition (New Jersey: Paulist Press 2002).

## 1. kapitola

1. Ken Blanchard – Don Shula, *Everyone's a Coach* (Grand Rapids, Zondervan 1995).
2. John Elkington použil frázi „trojí zodpovědnost“ (triple bottom line) v knize *Cannibals with Forks (Kanibalové s vidličkou)*. Naše fráze „čtyřnásobná zodpovědnost“ má jiný smysl: jde o úspěch zákazníků, zaměstnanců, investorů a firemního prostředí.
3. Ken Blanchard – Sheldon Bowles, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (New York: William Morrow 1993).
4. Více informací o modelu SPNNPS a souvisejícím výzkumu naleznete v této publikaci: Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner, *High Performing Organizations: SCORES*, Ken Blanchard Companies 2001.
5. Profil SPNNPS je psychologicky spolehlivé hodnocení organizace s výraznou platností a spolehlivostí, poskytující zpětnou vazbu ohledně toho, do jaké míry jsou postupy ve vaší organizaci podobné postupům vysoce výkonných organizací. Don Carew – Fay Kandarian – Eunice Parisi-Carew – Jesse Stoner. Profil SPNNPS publikovala společnost The Ken Blanchard Companies.
6. Dodatek ke kvízu SPNNPS.

## 2. kapitola

1. Jesse Stoner, *Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units*, doktorská disertace. (University of Massachusetts 1988).
2. Jesse Stonerová – Drea Zigarmi, *From Vision to Reality* (Escondido: The Ken Blanchard Companies 1993). Stonerová popsala prvky podmanivé vize také v knize *Realizing Your Vision* (Provo: Executive Excellence 1990).
3. Charles Garfield – Hal Bennett, *Peak Performance: Mental Training Techniques of the World's Greatest Athletes* (New York: Warner Books 1989).
4. Ken Blanchard – Michael O'Connor, *Managing by Values* (San Francisco: Berrett-Koehler 1997).
5. Z dokumentů firmy Ford Motor Company vyplynulo, že představitelé firmy měli údaje o tom, že pneumatiky Firestone používané u sportovních vozů Explorer měly při jízdě na nejvyšší rychlost nízkou, nebo dokonce nulovou míru bezpečnosti. Tyto informace byly součástí sbírky dokumentů, které vyšetřovatelé z Kongresu zveřejnili před třetím kolem slyšení na půdě Kongresu, který vyšetřoval firmy Ford a Bridgestone/Firestone, Inc., v souvislosti s vadami pneumatik.
6. Jim Collins – Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins 1994).
7. Výzkumné studie, popsané například v publikacích *Leaders: The Strategies for Taking Charge* Warrena Bennis, 1985, a *The Leadership Challenge* Kouzese a Posnera.
8. *New York Times*, 2. 8. 1995.
9. Ken Blanchard – Jesse Stonerová, *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Work and Your Life* (San Francisco: Berrett-Koehler 2003).

### 3. kapitola

1. The Sarbanes-Oxley Act z roku 2002 je americký federální zákon, známý také jako zákon o reformě účetnictví veřejných společností a ochraně investorů z roku 2002. Běžně je označován jako SOX nebo SarbOx.
2. Edward Lawler, *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management* (San Francisco: Jossey-Bass 1995).
3. <http://thecro.com/category/topics/100-best-corporate-citizens/>

V rámci novější a pečlivější výzkumné studie se S. R. Silver zabýval vztahem mezi posilováním pravomocí v organizacích a „tvrdými“ měřítky týmové výkonnosti u 50 týmů pracovníků aplikovaného výzkumu. Ze studie vyplynulo, že posilování pravomocí v organizacích má pozitivní dopad na kvalitu, dochvilnost a finanční výsledky týmů.

S. R. Silver, *Perceptions of Empowerment in Engineering Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performance*. Nepublikovaná doktorská disertace. 1999. Washington, D. C., George Washington University.

V rámci velmi důkladné studie S. E. Siebert, S. R. Silver a W. A. Randolph analyzovali údaje získané od 375 zaměstnanců pracujících v 50 pracovních týmech v jedné divizi výrobce technologicky vyspělého kancelářského a tiskařského vybavení, patřícího na seznam Fortune 100. Zjistili, že posilování pravomocí vedlo k pozitivnímu hodnocení výkonnosti pracovních týmů a ke spokojenosti zaměstnanců.

S. E. Siebert – S. R. Silver – W. A. Randolph, *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction*. *Academy of Management Journal* 47 (2004).

4. T. W. Malone, *Is Empowerment Justa Fad? Control, Decision Making, and IT*. *Sloan Management Review*, Winter (1997): 23–35.

5. Inaugurační projev Johna Fitzgeralda Kennedyho 20. ledna 1961.
6. Ken Blanchard – John Carlos – Alan Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute* (San Francisco: Berrett-Koehler 1996).
7. Jak vyplývá z modelu SPNNPS, uvedeného v 1. kapitole.
8. Jim Harris, *Five Principles to Revitalize Employee Loyalty and Commitment*. R & D Innovator 5, No. 8 (1996).
9. Thomas H. Davenport – Laurence Prusak, *Working Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press 2000).
10. Jim Harris, *ibid.*
11. Ken Blanchard – Alan Randolph – Peter Grazier, *Go Team: Take Your Team to the Next Level* (San Francisco: Berrett-Koehler 2005).
12. Ken Blanchard – Jim Ballard – Fred Finch, *Customer Mania!: It's Never Too Late to Build a Customer-Focused Company* (New York: Simon & Schuster/Free Press 2004).
13. Barney Bunnell a Marcelina Gilliamová vyprávěli tento příběh s Donem Carewem v roce 2000 na Blanchard Client Conference. Byli odměněni potleskem vstoje.

## 4. kapitola

1. Situační leadership vytvořili Ken Blanchard a Paul Hersey v roce 1968 na Ohio University. Tento model leadershipu nabyl na významu v roce 1969 díky klasickému textu těchto autorů *Management of Organizational Behavior*, který má již desáté vydání. Ken Blanchard a spoluzakladatelé firmy The Ken Blanchard Companies Margie Blanchardová, Don Carew, Eunice Parisiová-Carewová, Fred Finch, Drea Zigarmi a Patricia Zigarmiová vytvořili SLII. V knize *Leadership a minutový manažer* prezentují Ken Blanchard, Drea Zigarmi a Patricia Zigarmiová model SLII metaforickým způsobem, aby byl srozumitelný všem manažerům.

2. Smyslem tohoto nástroje, odvozeného z analýzy chování lídrů (Leadership Behavior Analysis – LBAI), je hodnocení pružnosti lídra a jeho schopnosti zvolit patřičný styl leadershipu. Drea Zigarmi – Carl Edeburn – Ken Blanchard, *Getting to Know the LBAI: Research, Validity, and Reliability of the Self and Other Forms*, 4<sup>th</sup> edition (Escondido: The Ken Blanchard Companies 1997).
3. Uplatňování původního modelu SLII bylo rozvinuto, když Don Carew a Eunice Parisiová-Carewová vytvořili program řízení týmu; Susan Fowlerová a Laurie Hawkinsová zavedly sebeřízení a Drea Zigarmi, Pat Zigarmiová a Judd Hoekstra se zaměřili na řízení organizace.

## 5. kapitola

1. Pedro Marques-Quinterio – Luis Curral, *Goal Orientation and Work Role Performance: Predicting Adaptive and Proactive Work Role Performance Through Self-Leadership Strategies*. *The Journal of Psychology* (2012).
2. Viz model SPNNPS v 1. kapitole.
3. Ken Blanchard – Jim Ballard – Fred Finch, *CustomerMania!: It's Never Too Late to Build a Customer Focused Company* (New York: Simon & Schuster / Free Press 2004).
4. Jim Belasco – Ralph Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books 1994).
5. Robert Slater, *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution* (New York: McGraw-Hill 1993).
6. Založeno na programu sebeřízení, který byl vytvořen, aby se podřízení a další zaměstnanci mohli učit SLII.
7. Ken Blanchard – Susan Fowlerová – Laurence Hawkins, *Self Leadership and The One Minute Manager* (New York: William Morrow 2004).
8. Baltasar Gracian, *The Art of Worldly Wisdom*, 1647.

## 6. kapitola

1. Ken Blanchard – Garry Ridge, *Helping People Win at Work: A Business Philosophy Called „Don't Mark My Paper, Help Me Get an A“* (Upper Saddle River: Pearson-Prentice Hall 2009).
2. Jim Belasco – Ralph Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books 1994).
3. Když si na internetu vyhledáte „řešení problémů s výkonností“, můžete se důkladně seznámit s příslušnou literaturou a vzdělávacími programy.
4. Marjorie Blanchard – Garry Demarest, *One on One Conversations* (Escondido: The Ken Blanchard Companies 2000).

## 7. kapitola

1. Ken Blanchard – Spencer Johnson, *Minutový manažer* (New York: William Morrow 1982, 2003).
2. Úvod k výzkumu stanovení cílů lze nalézt v publikaci E. A. Lockeho a G. P. Lathama *Goal Setting: A Motivational Tool That Works* (New Jersey: Prentice Hall 1984). Dvě vynikající, stručná shrnutí nabízí Gary P. Latham v knize „The Motivational Benefits of Goal Setting“ (New York: *Academy of Management Executive* 2004, Vol. 18, No. 4, 126–129). Viz také Stephan Kerr – Steffen Landauer, *Using Stretch Goals to Promote Organizational Effectiveness and Personal Growth* (New York: *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, 134–138).
3. Scott Meyers, *Every Employee a Manager* (New York: McGraw-Hill 1970).
4. Gerard Seijts – Gary Latham, *Learning Versus Performance Goals: When Should Each Be Used?* (New York: *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, 124–131).
5. David McClelland – J. W. Atkinson, R. A. Clark – E. L. Lowell, *The Achievement Motive* (Princeton: Van Nostrand 1953).

6. „Management by Wandering Around“ (management založený na potulování) vymysleli šéfové společnosti Hewlett-Packard v 70. letech. Tom Peters a Robert Waterman jej zpopularizovali v počátku 80 let v knize *In Search of Excellence*. Z jejich výzkumu vyplynulo, že manažeři nejúspěšnějších amerických firem byli v úzkém kontaktu se zákazníky a zaměstnanci; od každodenních rutinních činností nebyli izolováni, ale účastnili se jich.
7. Ken Blanchard – Margret McBrideová, *The Fourth Secret of the One Minute Manager: A Powerful Way to Make Things Better* (New York: William Morrow 2008). William Morrow vydal tuto knihu původně v roce 2003 pod titulem *The One Minute Apology*.

## 8. kapitola

1. *Employee Trust & Workplace Performance*. Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 116, 2015, 361–378.
2. *Americans Still Lack Trust in Company Management Post Recession*. Maritz.com, 8. července 2011, <https://www.business-wire.com/news/home/20100414006552/en/Managing-Era-Mistrust-Maritz-Poll-Reveals-employees>.
3. Diskusi o MasteryWorks lze nalézt na [http://www.mastery-works.com/newsite/clientimpact/impact\\_archives\\_oct09.htm](http://www.mastery-works.com/newsite/clientimpact/impact_archives_oct09.htm).
4. <https://vtshrm.shrm.org/sites/vtshrm.shrm.org/files/Blanchard-Building-Trus.pdf>.
5. Ken Blanchard – Cynthia Olmstead – Martha Lawrence, *Trust Works: Four Keys to Building Lasting Relationships* (New York: William Morrow 2013).
6. <https://www.rollingstone.com/culture/news/steve-jobs-in-1994-the-rolling-stone-interview-20110117>.
7. <https://www.bkconnection.com/home/find-what-you-need/welcome-authors?redirected=true>.

8. <http://patagonia.com/footprint.html>.
9. <https://www.wsj.com/articles/why-one-company-invites-all-employees-to-board-meetings-1509028866>
10. <https://www.americanbanker.com/news/reputation-reboot-how-synovus-got-its-good-name-back>

## 9. kapitola

1. *Coaching: A Global Study of Successful Practices*, American Management Association 2008, [www.amanet.org/research/](http://www.amanet.org/research/).
2. Marshall Goldsmith, *Retain Your Top Performers*, Goldsmith Library online, <http://www.marshallgoldsmith.com/articles/retain-your-top-performers/>.
3. Madeleine Homan – Linda J. Miller, *Coaching in Organizations: Best Coaching Practices from The Ken Blanchard Companies* (Hoboken: John Wiley & Sons 2008).

## 10. kapitola

1. *The Chronicle of Evidence-Based Mentoring*, 2016, <https://chronicle.umbmentoring.org/four-ways-mentoring-benefits-mentor/>.
2. Ken Blanchard – Claire Díaz-Ortiz, *One Minute Mentoring: How to Find and Work with a Mentor – and Why You'll Benefit from Being One* (New York: William Morrow 2016).
3. Ibid.
4. Ken Blanchard, *It Takes Less Than a Minute to Suit Up for the Lord* (Mechanicsburg: Executive Books 2004).

## 11. kapitola

1. <https://trainingmag.com/trgmag-article/work-team-training-and-performance-gaps/>.

2. <http://marketing.berstein.com/rs/976-LMP-699/images/HR-TechDisruptions2018-Report-100517.pdf>.
3. C. Southers – E. Parisi-Carew – D. Carew, *Virtual Teams Handbook* (Escondido: The Ken Blanchard Companies 2002).
4. J. V. Johnson – W. Stewart – E. M. Hall, *Long Term Psychological Work Environment and Cardiovascular Mortality*. American Journal of Public Health (1996).
5. J. Despain – J. B. Converse, *And Dignity for All* (New Jersey: Financial Times – Prentice-Hall 2003).
6. B. Tuckman, *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin, 1964; R. B. Lencioni, *The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory* (New York: Human Science Press 1980); J. Stoner – D. Carew, *Stages of Group Development and Indicators of Excellence* (nepublikovaný rukopis, 1991); S. A. Whelan – J. M. Hochberger, *Validation Studies of Group Development Questionnaire* (Thousand Oaks: Small Group Research 1996).
7. ABC Video Enterprises, *Do You Believe in Miracles?*, 1981. Disneyho film *Miracle* z roku 2004 vypráví také příběh Herba Brookse a amerického hokejového týmu z roku 1980.

## 12. kapitola

1. <http://www.sandiegouniontribune.com/sdut-wildfire-cedar-anniversary-fire-2013oct24-htmlstory.html>.
2. <https://www.nature.org/about-us/working-with-companies/companies-we-work-with/dow/2016-collaboration-report.pdf>.
3. Ken Blanchard – Garry Ridge, *Helping People Win at Work* (Upper Saddle River, Pearson 2009).
4. Více informací o „instrumentu Thomase Kilmanna“ naleznete na <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilman-conflict-mode-instrument-tki>.

## 13. kapitola

1. <https://www.entrepreneur.com/article/274636>.
2. Ibid. (© 2018 Google LLC. All rights reserved. Google a logo Google jsou registrované ochranné známky Google LLC.)
3. <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html>. Patagonia's vision, Patagonia Works, 2017.  
<http://www.patagoniaworks.com/press/2017/4/26/rose-marcario-statement-on-trump-national-monuments-executive-order>. Property of Patagonia, Inc. Použito se svolením.
4. <https://www.dallasnews.com/business/southwest-air-lines/2018/01/19/southwest-airlines-named-among-worlds-10-admired-companies-fortune>.
5. <https://www.entrepreneur.com/article/249174>.
6. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>.
7. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/power-of-employee-engagement.aspx>.
8. <https://www.talkdesk.com/blog/top-10-customer-centric-companies-of-2014>.
9. Ibid.
10. <http://www.businessinsider.com/the-8-worst-companies-for-customer-service-2014-7>.
11. <https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/best-companies-to-work-for-2014-adobe-encourages-a-culture-of-free-spirited-innovation/article-show/37517605.cms?intenttarget=no>.
12. <http://www.businessinsider.com/chevron-best-oil-company-to-work-for-2013-2>.
13. <https://blog.kissmetrics.com/googles-culture-of-success/>.
14. <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>.

15. M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Management Journal, Vol. 38 (1995).
16. <http://www.tmcnet.com/channels/customer-support-software/articles/87080-how-southwest-airlines-became-model-customer-loyalty.htm>.
17. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/power-of-employee-engagement.aspx>.
18. <https://www.investopedia.com/university/carly-fiorina-biography/>.
19. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/labor-relations/pages/ford-uaw.aspx>.

## 14. kapitola

1. International Consortium for Executive Development Research.
2. Gene E. Hall – Susan Loucks, *Teacher Concerns as a Basis for Facilitating and Personalizing Staff Development*. Ann Lieberman – Lyne Miller (eds.), *Staff Development: New Demands, New Realities, New Perspectives* (New York: Teachers College Press 1978).
3. SAP znamená „systems“, „applications“, „products“. Tento systém poskytuje uživatelům aplikační software v reálném čase.
4. Je zajímavé, že v roce 2005 firmu AT & T odkoupila společnost SBC Communications, takže tuto úctyhodnou společnost opětovně spojila s jejími třemi ratolestmi. (Uskupení SBC tvořily firmy Southwestern Bell, Pacific Telesis a Ameritech.) Sloučená společnost se jmenuje AT & T, Inc.

## 15. kapitola

1. Průkopnické publikace o řízení změn: Warren Bennis, *Managing the Dream: Reflections on Leadership and Change* (New York: Perseus Book Group 2000); John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press 1996); Daryl R. Conner, *Managing at the Speed of Change* (New York: Random House 1993).
2. John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment, Interest, and Money* (New York: Harcourt Brace 1965).
3. Průzkum připravenosti na změny lze nalézt na <http://www.blanchardinternational.com.au/static/uploads/files/lptc-pw-look-inside-wfhrpszpvrmm.pdf>.
4. Webové stránky Indiana Department of Child Services: [www.in.gov.dcs](http://www.in.gov.dcs).

## 16. kapitola

1. K významným badatelům, kteří přispěli k našemu porozumění organizační kultuře, patří Edgar Schein, Jim Collins, John Kotter, James Heskett, Max DePree, Richard Lieder, Stephen Covey a Jim Kouzes.
2. Ken Blanchard – Sheldon Bowles, *Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization* (New York: William Morrow 1998).
3. Tato první verze cenných způsobů chování se nazývá „počáteční“, protože je velmi pravděpodobné, že hodnoty nebo způsoby chování budou s tím, jak se změní kultura, přehodnoceny. Během fáze vytříbení vrcholoví manažeři neustále určují, jestli je třeba prvotní cenné způsoby chování ujasnit nebo modifikovat, aby bylo jasnější, jak v jejich organizaci vypadá a jedná dobrý zaměstnanec.

## 17. kapitola

1. Rick Sidorowicz, *Back to the Beginning – Core Values. The CEO Refresher* (Ontario: Refresher Publications, Inc., 2002).

2. Marshall Goldsmith, *Retain Your Top Performers*. Marshall Goldsmith Library online. [www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles\\_display.php?aid=162](http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_display.php?aid=162).
3. Ken Blanchard – Sheldon Bowles, *Raving Fans: A Revolutionary Approach to Customer Service* (New York: William Morrow 1993).
4. Thomas Peters – Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House 1995).
5. Ken Blanchard – Don Shula, *Everyone's a Coach* (Grand Rapids: Zondervan 1995).

## 18. kapitola

1. Greenleafovy nejvyzrálejší příspěvky k tomuto tématu lze nalézt v knize *The Power of Servant Leadership* (San Francisco: Berrett – Koehler 1998). The Greenleaf Center for Servant Leadership ([www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)) je zdrojem všech jeho písemností.
2. Ken Blanchard – Phil Hodges, *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time* (Nashville: Thomas Nelson 2005).
3. Rick Warren, *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For?* (Grand Rapids: Zondervan 2002).
4. Matt Hayes – Jeff Stevens, *The Heart of Business* (Bloomington: Author House 2005).
5. Scott Blanchard – Drea Zigarmi – Vicky Essary, *The Leadership-Profit Chain. Perspectives* (Escondido: The Ken Blanchard Companies 2006).
6. Ken Blanchard – Sheldon Bowles, *Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization* (New York: William Morrow 1998).
7. Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahway: Paulist Press 1977).

8. Gordon MacDonald, *Ordering Your Private World* (Nashville: Nelson Books 2003).
9. Robert Greenleaf, *The International Journal of Servant Leadership*, Vol. 1, No. 1 (Spokane: 2006).
10. Robert S. McGee, *The Search for Significance* (Nashville: W. Publishing Group 2003).
11. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and Others Don't* (New York: Harper Collins 2001).
12. Ken Blanchard – Norman Vincent Peale, *The Power of Ethical Management* (New York: William Morrow 1988).
13. Fred Smith, *You and Your Network* (Mechanicsburg: Executive Books 1998).
14. Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute?* (New York: Ten Speed Press 1970, 2018).
15. Ken Blanchard – Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know and Do* (San Francisco: Berrett – Koehler, 2004, 2009).
16. Barbara Gellerman, *How Bad Leadership Happen*. *Leader to Leader*, No. 35 (2005).
17. Drea Zigarmi et. al., *The Leader Within: Learning Enough About Yourself to Lead Others* (Upper Saddle River: Prentice-Hall 2004).
18. M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38 (1995).
19. E. Trist, *The Evolution of Socio-Technical Systems*, Ontario Quality of Working Life Centre 1981.
20. Bob Buford, *Halftime* (Grand Rapids: Zondervan 1997).

## 19. kapitola

1. Noel Tichy, *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: HarperCollins 1997).