

Obsah

Úvod	26
Vedení na vyšší úrovni	27
Proč jsme tuto knihu napsali?	28
Jak je tato kniha uspořádaná	30
I. ČÁST Oddejte se správnému cíli a vizi ...	33
1. kapitola Je vaše organizace vysoce výkonná?	35
Správný cíl: čtyři zásadní principy	36
Kýžený zaměstnavatel	36
Kýžený poskytovatel	37
Kýžená investice	38
Kýžený firemní občan	40
Vysoce výkonné organizace skórují neustále	41
Model SPNNPS	42
S = sdílení informací a otevřená komunikace	42
P = podmanivá vize	42
N = neustálé vzdělávání	42
N = neúprosné zaměření na výsledky z pohledu zákazníků	42
P = podnětné systémy a struktury	43
S = sdílená moc a vysoká spoluodpovědnost	43
Leadership je motorem	44
Kvíz SPNNPS: Jaké je skóre vaší organizace?	45
Kvíz SPNNPS	45
Jaké je skóre vaší organizace?	47
Jak výsledky kvízu využít?	47
2. kapitola Síla vize	49
Důležitost vize	49
Účinná versus neúčinná prohlášení o vizi	50
Vytvoření skutečně fungující vize	51
Významný záměr	51
Představa budoucnosti	53

Zřetelné hodnoty	54
Podmanivá vize probouzí vědomí velikosti.....	55
Vize je startovní čára	56
Vize může prostupovat celou organizaci	57
Uskutečňte svoji vizi	58
Jak vznikla	58
Jak se šíří	59
Jak se uplatňuje	59
Vize a leadership	60

II. ČÁST Jednejte se svými lidmi správným způsobem 63

3. kapitola Základem je posilování pravomocí..... 65

Co posilování pravomocí je?	66
Význam posilování pravomocí	67
Jak historie blokuje snahy o posilování pravomocí	67
Využití lidské energie a potenciálu: reálný příklad	69
Jazyk posilování pravomocí	70
Tři podmínky posilování pravomocí	71
První podmínka posilování pravomocí: Sdílejte se všemi informace.....	71
Sdílení informací je zdrojem důvěry.....	73
Sdílení informací podněcuje ke vzdělávání.....	74
Druhá podmínka posilování pravomocí: Umožňujte samostatné fungování napříč organizací.....	75
Třetí podmínka posilování pravomocí: Nahradte starou hierarchii jedinci a týmy se samostatným řízením.....	78
Síla samostatně řízených jednotlivců	79
Síla samostatně řízených týmů	80
Řešení manažerského vzduchoprázdna	80

4. kapitola SLII: princip integrace 83

Tři dovednosti situačního lídra	84
Stanovení cíle: první dovednost	84
Diagnóza: druhá dovednost	84
Přizpůsobení: třetí dovednost.....	85

	Nadšení začátečníci potřebují řízení	88
	Rozčarování žáci potřebují koučování	89
	Schopní, ale opatrní jedinci potřebují oporu	89
	Samostatní, úspěšní lidé potřebují delegování	90
	Úroveň rozvoje se liší podle daného cíle a úkolu	90
	Každý má jiné předpoklady	91
	Význam partnerství	95
	Efektivní leadership je transformační cesta	96
5. kapitola	Sebeřízení:	
	efekt posilování pravomocí	99
	Rozvíjení zaměstnanců s posílenými pravomocemi . .	100
	Rozvíjení samostatně řízených zaměstnanců prostřednictvím individuálního vzdělávání	101
	Tři dovednosti samostatně řízeného zaměstnance . .	102
	První dovednost samostatně řízeného zaměstnance: zpochybňování domnělých omezení	102
	Druhá dovednost samostatně řízeného zaměstnance: aktivace zdrojů síly	103
	Síla slova „potřebuji“	106
	Třetí dovednost samostatně řízeného zaměstnance: proaktivní přístup	107
6. kapitola	Vzájemný leadership	111
	Vytvoření systému řízení působivé výkonnosti	111
	Vzájemný leadership a systém řízení výkonnosti	115
	Plánování výkonnosti: první část systému řízení výkonnosti	115
	Trénování výkonnosti: druhá část systému řízení výkonnosti	120
	Slábnoucí výkonnost	123
	Obviňování: špatná strategie	125
	Řešení ztráty odhodlání	125
	Hodnocení výkonnosti: třetí část systému řízení výkonnosti	129
	Partnerství jako neformální způsob řízení výkonnosti	130

	Diskuse: záruka fungování vzájemného leadershipu..	130
7. kapitola	Základní dovednosti vzájemného leadershipu	133
	Minutové cíle	133
	Zodpovědnost	134
	Standardy výkonnosti	135
	Hodnocení výkonnosti může výkonnost podkopávat	137
	Omezte množství cílů	138
	Dobré cíle jsou chytré cíle	138
	Minutové pochvaly	139
	Budte bezprostřední a konkrétní	140
	Vyjádřete svoje pocity	140
	Pochvaly jsou obecně velmi účinné	140
	Důležitý je osobní přístup	141
	Udělejte si čas na chválu	142
	Minutové usměrnění	142
	Jak minutové usměrnění funguje?	143
	Chvála a usměrnění jsou zásadní předpoklady vzájemného leadershipu	145
	Čtvrté tajemství minutového manažera	145
	Minutová omluva	146
8. kapitola	Budování důvěry	149
	Vysoká cena nízké důvěry	149
	Přínosy důvěry	150
	Čtyři prvky důvěry	150
	Vytváření prostředí s vysokou důvěrou	151
	První krok: Poznejte způsoby chování podporující čtyři aspekty důvěry	152
	Druhý krok: Zhodnoťte současnou úroveň důvěry	153
	Třetí krok: Stanovte, ve kterých oblastech je třeba na důvěře pracovat	153
	Čtvrtý krok: Komunikujte v zájmu obnovení důvěry	154
	Problém transparentnosti	155

Obnovení narušené důvěry	156
První krok: uznání a ujištění.....	157
Druhý krok: přiznání	157
Třetí krok: omluva	158
Čtvrtý krok: posouzení	158
Pátý krok: souhlas	158
Dominový efekt	159

9. kapitola **Koučování: zásadní předpoklad rozvíjení leadershipu**

Definice koučování	161
Pět způsobů koučování	162
První způsob: koučování výkonnosti	163
Tipy pro koučování výkonnosti.....	165
Druhý způsob: koučování rozvoje.....	165
Tipy pro koučování rozvoje	167
Třetí způsob: kariéerní koučování	167
Tipy pro kariéerní koučování	169
Čtvrtý způsob:	
koučování jako podpora vzdělávání	170
Tipy pro koučování jako podporu vzdělávání.....	171
Pátý způsob:	
rozvíjení firemní kultury	
založené na koučování.....	171
Tipy pro vytváření firemní kultury	
založené na koučování.....	173

10. kapitola **Mentoring: základ životního plánování.....**

Překážky navázání mentorského vztahu	176
Výběr mentora.....	177
Podstata versus forma	177
Model mentoringu:	
prvky úspěšného mentorského partnerství.....	178
Mise	179
Zapojení	179
Vytváření vztahů.....	179
Důvěra.....	179
Příležitost	180

	Revize a oživení	180
	Vytvoření mentorského programu ve vaší organizaci	181
	Přizpůsobení mentoringu různým stadiím kariéry ...	182
	Počáteční nebo vstupní úroveň	183
	Střední nebo manažerská úroveň.....	183
	Exekutivní nebo vůdčí úroveň	183
11. kapitola	Řízení týmu.....	185
	Proč týmy?	186
	Překážky vysoké výkonnosti.....	188
	Efektivní přístup k řízení týmu.....	188
	Porozumění vlastnostem vysoce výkonného týmu	189
	Stanovení stadia rozvoje týmu	191
	Produktivita a morálka.....	193
	1. stádium rozvoje týmu (SRT1) – zorientování ..	193
	2. stádium rozvoje týmu (SRT2) – zklamání.....	194
	3. stádium rozvoje týmu (SRT3) – sjednocení	195
	4. stádium rozvoje týmu (SRT4) – produkce	196
	Způsoby řízení, které jsou v souladu s potřebami týmu	197
	Týmy v 1. stadiu potřebují strukturu.....	199
	Týmy ve 2. stadiu potřebují rozhodnost.....	200
	Týmy ve 3. stadiu potřebují sjednocení	201
	Týmy ve 4. stadiu potřebují uznání.....	201
	Strategie vyšší výkonnosti týmu	202
	Dbejte na to, aby tým postupoval kupředu	202
	Sledujte dynamiku týmu	203
	Ukončení činnosti	204
	Síla týmů.....	204
12. kapitola	Spolupráce: předpoklad vysoké výkonnosti	207
	Spolupráce není koordinace, vzájemná pomoc ani týmová práce.....	207
	Vytváření podmínek pro spolupráci	208
	Spolupráce versus konkurence	210
	Co spolupráce obnáší.....	212

	Srdce: Využívejte odlišnosti	213
	Srdce: Usilujte o bezpečí a důvěru	214
	Hlava: Do stanovení jasného záměru, hodnot a cílů zapojte ostatní	215
	Ruce: Upřímně komunikujte	215
	Ruce: Posilujte sebe i ostatní	216
	Spolupráce: předpoklad vysoké výkonnosti	217
13. kapitola	Řízení organizace	219
	Reálné příklady modelu SPNNPS	219
	S – sdílení informací a otevřená komunikace	220
	P – podmanivá vize	221
	N – neustálé vzdělávání	222
	N – neúprosné zaměření na zákazníky	222
	P – podnětné systémy a struktury	223
	S – sdílená moc a vysoká spoluodpovědnost	224
	Vymezení správného leadershipu pro vaši organizaci	226
	Zhodnocení úrovně rozvoje vaší organizace	226
	Výsledky a vztahy: rozhodující faktory vysoce výkonné organizace	226
	1. stadium rozvoje organizace: start-up	227
	2. stadium rozvoje organizace: zlepšování	227
	3. stadium rozvoje organizace: rozvoj	228
	4. stadium rozvoje organizace: vysoká výkonnost	229
	Přízpůsobení stylu leadershipu stadiu rozvoje vaší organizace	229
	Uplatňování patřičného stylu leadershipu na každé úrovni rozvoje	231
	1. stadium: start-up	231
	2. stadium: zlepšování	232
	3. stadium: rozvoj	232
	4. stadium: vysoká výkonnost	233
	Význam hodnocení a přízpůsobení	234
	Historicky významný organizační zvrát	235
14. kapitola	Organizační změny: Proč se jim lidé brání	237

	Důležitost změny	237
	Proč jsou organizační změny tak komplikované?	238
	Kdy jsou změny nezbytné?	239
	Proč bývají změny zmařené nebo neúspěšné?	239
	Řízení procesu změny	242
	Odhalení obav zaměstnanců a jejich řešení	243
	1. stadium: informovanost	244
	2. stadium: osobní obavy	244
	3. stadium: uskutečnění změny	248
	4. stadium: dopady změny	249
	5. stadium: spolupráce	249
	6. stadium: doladění změny	250
	Různí lidé prožívají různá stadia obav	250
	Proč je důležité zapojit jedince, od kterých se změna žádá	251
15. kapitola	Vedení zaměstnanců během změn	253
	Pět strategií řízení změn	253
	1. strategie: Zvyšte zapojení a vliv	254
	Pružnost: využívání několika různých strategií úspěšného řízení změny	257
	Případová studie: Rodiče neplatící výživné	258
	2. strategie: Vysvětlete, proč jsou změny potřebné	261
	3. strategie: Spolupracujte na uskutečnění změn	264
	4. strategie: Dbejte o to, aby změny byly trvalé	268
	5. strategie: Zkoumejte možnosti	272
	Význam podpoření změn	274
16. kapitola	Zvládnutí úspěšné kulturní transformace	275
	Do toho!: startovní čára	276
	Jediná „správná“ kultura?	277
	Kultura jako výsledek plánu, nikoli jako výsledek shody okolností	277
	Skepticismus vrcholových manažerů vůči kultuře	278

Důležitost podmanivé vize	279
Zvládnutí úspěšné kulturní transformace	280
1. fáze: zkoumání	282
2. fáze: ponoření	282
3. fáze: sladění	284
Zaměstnanecký průzkum	285
4. fáze: vytříbení	286
Zásadní faktory úspěchu kulturní transformace.....	287

III. ČÁST Chovejte se k zákazníkům správným způsobem 289

17. kapitola Vyšší úroveň zákaznického servisu.....	291
Vynikající hodnocení od zákazníků	291
Budování legendárního zákaznického servisu	293
Vyšší úroveň zákaznického servisu	298
Rozhodněte se, jaké by měly být zkušenosti vašich zákazníků.....	298
Zjistěte, co vaši zákazníci chtějí	301
Umožňujte ideální zákaznické zkušenosti.....	303
Umožněte svým lidem, aby vzlétli do výšin	306
Cachtání v kachním rybníku	308
Dejte svým lidem křídla.....	308

IV. ČÁST Zvolte správný typ leadershipu .. 311

18. kapitola Úslužný leadership	313
Co je úslužný leadership?	313
Uplatňování úslužného leadershipu.....	316
Skvělí lídři povzbuzují lidi, aby v práci používali mozek	318
Který typ leadershipu má největší dopad na výkonnost?.....	320
Být úslužným lídrem je věcí srdce	323
Odhodlaní versus povolání lídři	324
Problémové ego.....	326
Protílátky na ego	327
Co dělají úslužní lídři.....	329
Úslužný leadership: povinnost nebo volba	332

19. kapitola Stanovení vašeho přístupu k leadershipu	339
Aspekty pohledu na leadership	340
Klíčoví lidé	340
Klíčové události	341
Hodnoty	343
Co očekáváte od sebe a od ostatních	346
Co od sebe očekáváte	347
Co od vás lidé mohou očekávat	347
Co očekáváte od svých lidí	348
Rozvíjení vašeho pohledu na leadership	349
Moje minulost	354
Co jsem se naučila	354
Moje hodnoty	355
Co ode mě můžete očekávat	356
Co očekávám od vás	356
Staňte se lídrem na vyšší úrovni	357
Závěrečné poznámky	359
Poděkování	373
O autorech	377
Dostupné služby	399
Rejstřík	403