

SADRŽAJ

Uvod: Rukovođenje na višoj razini –
Ken Blanchard

1. DIO: USMJERITE SE NA PRAVI CILJ I VIZIJU 1

1. POGLAVLJE JE LI VAŠA ORGANIZACIJA VISOKO UČINKOVITA? 3

Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew,
Jesse Stoner i Ken Blanchard

Pravi cilj: trostruka bilanca • Uspješna organizacija uvijek pogađa „u sridu” • Model rezultata visoko učinkovitih organizacija (The HPO SCORES Model) • Razmjena informacija i otvorena komunikacija • Snažna vizija • Stalno učenje • Stalna usredotočenost na rezultate • Energizirajući sustavi i strukture • Podjela moći i visoka participacija zaposlenih • Rukovođenje je motor • Test - rezultati visoko učinkovitih organizacija (HPO SCORES)

2. POGLAVLJE MOĆ VIZIJE 21

Jesse Stoner, Ken Blanchard i Drea Zigarmi

Važnost vizije • Snažna vizija stvara kulturu izvrsnosti • Vizija je početak • Vizija može postojati bilo gdje u organizaciji • Učinkovite i neučinkovite izjave o viziji • Stvoaranje vizije koja uistinu funkcionira • Pretvorite svoju viziju u stvarnost • Vizija i rukovođenje



2. DIO: DOBRO SE ODNOSITE PREMA SVOJIM KLIJENTIMA 37

3. POGLAVLJE SLUŽENJE KLIJENTIMA NA VIŠOJ RAZINI 39 Ken Blanchard, Jesse Stoner i Scott Blanchard

Kako pridobiti klijente • Služenje klijentima na višoj razini • Odlučite kakvo iskustvo ponuditi svojim klijentima • Otkrijte što vaši klijenti žele • Pružite klijentima idealno iskustvo • Dopustite ljudima da uzlete • Kako nadmašiti očekivanja klijenata • Kako sve to pretočiti u stvarnost • Neka klijenti budu vaš najvažniji prioritet • Kako stvoriti energizirajuće sustave • Stvaranje oduševljenih sljedbenika zahtijeva „Gung Ho” ljude

3. DIO: DOBRO SE ODNOSITE PREMA SVOJIM ZAPOSLENICIMA 65

4. POGLAVLJE OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIH KLJUČ JE SVEGA 67 Alan Randolph i Ken Blanchard

Što je to osnaživanje zaposlenih? • U osnaživanju zaposlenih krije se velika moć • Kako povijest organizacije može kočiti osnaživanje zaposlenih • Buđenje moći i potencijala zaposlenih: primjer iz stvarnog života • Naučite jezik kulture osnaživanja zaposlenih • Osnaživanje zaposlenih: tri ključna koraka • Prvi ključni korak: dijelite informacije sa svima • Drugi ključni korak: stvorite autonomiju u okviru ograničenja • Treći ključni korak: zamijenite stari hijerarhijski sustav samousmjeravanim pojedincima i timovima

5. POGLAVLJE SITUACIJSKO RUKOVOĐENJE® II: INTEGRATIVNA KONCEPCIJA 87 Osnivači

Usklađivanje stila rukovođenja s razinom profesionalnog razvoja • Entuzijastičnim početnicima odgovara usmjeravajući stil ruko-



vođenja · Otrežnjenim učenicima odgovara trenerski stil rukovođenja · Sposobnim, ali opreznim izvršiteljima odgovara podržavajući stil rukovođenja · Samopouzdanim uspješnicima odgovara delegirajući stil rukovođenja · Razina profesionalnog razvoja varira ovisno o cilju i zadatku · Važno je shvatiti gdje se ljudi trenutno nalaze · Tri vještine situacijskog rukovoditelja · Prva vještina: dijagnosticiranje razine profesionalnog razvoja · Druga vještina: fleksibilnost · Treća vještina: partnerstvo za učinkovitost · Učinkovito je rukovođenje put preobrazbe

6. POGLAVLJE SAMORUKOVOĐENJE: ONO ŠTO DAJE SNAGU KULTURI OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIH 105
Susan Fowler, Ken Blanchard
i Laurence Hawkins

Razvoj osnažene radne snage · Razvoj samorukovođenja pomoću individualnog učenja · Tri vještine samorukovođenja · Prva vještina samorukovođenja: osporavajte pretpostavljena ograničenja · Druga vještina samorukovođenja: slavite svoje točke moći · Treća vještina samorukovođenja: surađujte za uspjeh

7. POGLAVLJE PARTNERTSVO ZA UČINKOVITOST 119
Fred Finch i Ken Blanchard

Uspostava efikasnog sustava za upravljanje učinkovitošću · Planiranje učinkovitosti: prvi dio sustava upravljanja učinkovitošću · Obuka za učinkovitost: drugi dio sustava za upravljanje učinkovitošću · Evaluacija učinkovitosti: treći dio sustava za upravljanje učinkovitošću · Partnerstvo kao neformalni sustav upravljanja učinkovitošću · Razgovori „u četiri oka”: polica osiguranja za efikasno partnerstvo za učinkovitost



8. POGLAVLJE PARTNERSTVO ZA UČINKOVITOST: JEDNOMINUTNI MENADŽER® 147

Ken Blanchard i Fred Finch

Jednominutni ciljevi • Područja odgovornosti • Standardi učinkovitosti • Ciljevi moraju biti jasni • Ostvarenje ciljeva podrazumijeva povratnu informaciju • Evaluacija učinkovitosti može smanjiti učinkovitost • Ograničite broj ciljeva • Dobri ciljevi su SMART ciljevi • Jednominutne pohvale • Budite brzi i specifični • Pokažite kako se osjećate • Pohvale imaju univerzalnu moć • Važno je biti blizu • Nađite vremena za pohvale • Ukori i preusmjeravanje • Jednominutni ukori • Preusmjeravanje • Pohvale i preusmjeravanje imaju ključnu ulogu u partnerstvu za učinkovitost • Četvrta tajna jednominutnog menadžera • Jednominutna isprika

9. POGLAVLJE SITUACIJSKO RUKOVOĐENJE TIMOM 171

Don Carew, Eunice Parisi-Carew i Ken Blanchard

Zašto timovi? • Razlozi za neuspjeh timova • Značajke visoko učinkovitih timova • PERFORM u organizacijama • PERFORM na djelu • Timska uvjerenja i stavovi • Timsko znanje i vještine • Situacijsko rukovođenje® II i visoko učinkoviti timovi • Faze razvoja tima • Zašto je važno razumjeti faze razvoja i dijagnosticirati potrebe tima? • Stilovi rukovođenja timom • Usklađivanje stila rukovođenja s fazom razvoja tima • Čudo timskog rada

10. POGLAVLJE RUKOVOĐENJE ORGANIZACIJOM 201

Pat Zigarmi, Ken Blanchard, Drea Zigarmi
i Judd Hoekstra

Važnost upravljanja promjenama • Zašto su organizacijske promjene toliko složene? • Kada su promjene nužne? • Predvidivi razlozi zbog kojih pokušaji uvođenja promjena obično doživljavaju



neuspjeh • Upravljanje putovanjem • Prepoznavanje bojazni zaposlenika i vaš odgovor na njih • Stilovi rukovođenja organizacijom • Situacijsko rukovođenje® II i promjene • Uključenost zaposlenih i njihov utjecaj na planiranje procesa uvođenja promjena

11. POGLAVLJE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE PROMJENAMA 227

Pat Zigarmi i Judd Hoekstra

Osam strategija za upravljanje promjenama • Prva strategija: povećajte mogućnosti za uključivanje ljudi i njihov utjecaj na proces uvođenja promjena • Druga strategija: objasnite poslovno obrazloženje za uvođenje promjena • Treća strategija: vizualizirajte budućnost • Četvrta strategija: eksperimentirajte kako biste bili sigurni da ste sve uskladili • Peta strategija: osposobljujte i potičite • Šesta strategija: izvršavajte i podržavajte • Sedma strategija: učvrstite promjene i proširite ih unutar organizacije • Osmo strategija: istražite mogućnosti

4. DIO: PRIMJENJUJTE PRAVI TIP RUKOVOĐENJA 257

12. POGLAVLJE RUKOVOĐENJE KAO SLUŽENJE 259

Ken Blanchard, Scott Blanchard i Drea Zigarmi

Što je to rukovođenje kao služenje? • Praktična primjena rukovođenja kao služenja • Veliki rukovoditelji ohrabruju svoje ljude da koriste vlastiti mozak • Što najviše utječe na učinkovitost? • Rukovođenje kao služenje stvara srca • Gonjeni naspram pozvanih rukovoditelja • Nevolje s egom • Što rade rukovoditelji-sluge • Rukovođenje kao služenje: mandat ili izbor • Rukovođenje kao služenje donosi organizaciji više uspjeha i daje joj veći značaj

**13. POGLAVLJE ODREDITE VLASTITI POGLED NA
RUKOVOĐENJE 289**

Ken Blanchard, Margie Blanchard i Pat Zigarmi

*Elementi pogleda na rukovođenje · Vaši rukovoditeljski uzori ·
Vaša životna svrha · Vaše temeljne vrijednosti · Vaša uvjerenja o
rukovođenju i motiviranju ljudi · Što ljudi mogu od vas očekivati
· Što očekujete od svojih ljudi · Kako biti primjer drugima? · For-
miranje vlastitog pogleda na rukovođenje*

BILJEŠKE 311

**PROCJENA SPREMNOSTI NA
ORGANIZACIJSKE PROMJENE 323**

PRIZNANJA I POHVALE 327

O AUTORIMA 331

KAZALO POJMOVA 347