

# Spis treści

Przedmowa . . . . .	11
Uwaga do czytelnika . . . . .	13
<b>Rozdział 1. Wysunąć zarządzanie na pierwszy plan . . . . .</b>	<b>17</b>
Co się stało z zarządzaniem? . . . . .	18
Kilka słów prawdy. . . . .	20
Dwadzieścia dziewięć dni zarządzania . . . . .	21
Przywództwo – między zarządzaniem a poczuciem wspólnoty . . . . .	25
Zarządzanie jako praktyka. . . . .	27
Zarządzanie w czasach mniej burzliwych, niżby się nam wydawało . . . . .	30
Stare, sprawdzone rozwiązania . . . . .	32
<b>Rozdział 2. Dynamika zarządzania . . . . .</b>	<b>35</b>
Charakterystyka dawniej i dziś . . . . .	36
Wpływ Internetu . . . . .	54
Zwyczajny, wkalkulowany chaos . . . . .	61
<b>Rozdział 3. Model zarządzania . . . . .</b>	<b>62</b>
W czym tkwi problem? . . . . .	65
Omówienie modelu . . . . .	68
Określanie ram koncepcyjnych pracy . . . . .	70
Ustalanie harmonogramu pracy . . . . .	70
Komunikacja we wszystkich kierunkach . . . . .	72
Kontrolowanie w obrębie jednostki . . . . .	76
Kierowanie pracownikami . . . . .	86
Utrzymywanie kontaktów z ludźmi spoza jednostki . . . . .	94

Działanie w obrębie jednostki . . . . .	103
Negocjowanie . . . . .	109
Zarządzanie rolami . . . . .	115
Upodobania co do ról . . . . .	118
Dynamiczna równowaga . . . . .	119
<b>Rozdział 4. Niezliczone odmiany zarządzania . . . . .</b>	<b>121</b>
Zarządzanie – czynnik po czynniku . . . . .	121
Zarządzanie – dzień po dniu . . . . .	122
Zarządzanie – menedżer w konkretnej sytuacji . . . . .	126
Środowisko kulturowe . . . . .	127
Sektor . . . . .	128
Branża . . . . .	129
Formy organizacji . . . . .	130
Wielkość, wiek i etap rozwoju organizacji . . . . .	132
Szczeble w hierarchii . . . . .	134
Funkcja i charakter nadzorowanej pracy . . . . .	137
Skala i zakres . . . . .	138
Przejęciowe napięcia . . . . .	141
Mody menedżerskie . . . . .	143
Geny i wychowanie . . . . .	144
Przygotowanie zawodowe i inne doświadczenia . . . . .	144
Wiele kryteriów stylów zarządzania . . . . .	147
Wielorakie style zarządzania . . . . .	153
Przywrócić styl na właściwe miejsce . . . . .	156
Postawa 1. Utrzymywanie przepływu pracy . . . . .	163
Postawa 2. Utrzymywanie kontaktów z otoczeniem . . . . .	164
Postawa 3. Umiejętne połączenie . . . . .	166
Postawa 4. Zdalne sterowanie . . . . .	167
Postawa 5. Umacnianie kultury . . . . .	169
Postawa 6. Interweniowanie strategiczne . . . . .	170
Postawa 7. Zarządzanie w środku . . . . .	170
Postawa 8. Zarządzanie spoza środka . . . . .	171
Postawa 9. Doradzanie z boku . . . . .	173
Początkujący menedżer . . . . .	174
Menedżer mimo woli . . . . .	175
Postawy i cele dla wszystkich . . . . .	176

---

Zarządzanie maksymalne . . . . .	179
Zarządzanie uczestniczące . . . . .	180
Zarządzanie wspólne . . . . .	181
Zarządzanie rozproszone . . . . .	182
Zarządzanie wspomagające . . . . .	184
Zarządzanie minimalne . . . . .	185
<b>Rozdział 5. Nieuniknione dylematy zarządzania . . . . .</b>	<b>187</b>
Syndrom powierzchowności . . . . .	189
Problem planowania . . . . .	191
Labirynt rozpadu . . . . .	193
Dylemat oddalenia . . . . .	198
Dylemat delegowania . . . . .	205
Zagadki mierzenia . . . . .	208
Zagadka porządku . . . . .	212
Paradoks kontroli . . . . .	215
Pułapka pewności siebie . . . . .	218
Dwuznaczność działania . . . . .	220
Zagadka zmiany . . . . .	223
Nadrzędny dylemat . . . . .	225
Mój własny dylemat . . . . .	227
<b>Rozdział 6. Skuteczne zarządzanie . . . . .</b>	<b>228</b>
Wiele cech rzekomo skutecznego menedżera . . . . .	229
Menedżer zawsze niedoskonały . . . . .	230
Opowieść o dwóch menedżerach . . . . .	232
Wady i błędy o charakterze osobistym . . . . .	234
Wady związane z charakterem wykonywanej pracy . . . . .	236
Błędy wynikające ze złego dopasowania osoby do stanowiska . . . . .	236
Negatywne skutki sukcesu . . . . .	238
Model rozważań o skuteczności w zarządzaniu . . . . .	240
Wątek osobistej energii . . . . .	242
Wątek refleksji . . . . .	242
Wątek analizy . . . . .	245
Wątek życiowości . . . . .	247
Wątek zespołowości . . . . .	248

---

Wątek proaktywności . . . . .	250
Wątek integrujący . . . . .	252
Rekrutacja skutecznych menedżerów . . . . .	255
Ocena skuteczności menedżera . . . . .	258
Skuteczne rozwijanie umiejętności menedżerów . . . . .	264
Które gatunki wymknęły się spod kontroli? . . . . .	269
Zarządzanie jako czynność naturalna . . . . .	270
<b>Dodatek. Osiem dni zarządzania . . . . .</b>	<b>273</b>
Wybór menedżerów . . . . .	274
Wybór dnia obserwacji . . . . .	274
Jak wyglądała moja praca w czasie obserwacji . . . . .	275
Jak wykorzystałem dane . . . . .	276
Bibliografia . . . . .	313
Indeks . . . . .	329
O autorze . . . . .	335