

Spis treści

Przedmowa	11
Uwaga do czytelnika	13
Rozdział 1. Wyszunąć zarządzanie na pierwszy plan	17
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
Rozdział 2. Dynamika zarządzania	35
Charakterystyka dawniej i dziś	36
Wpływ Internetu	54
Zwyczajny, wkalkulowany chaos	61
Rozdział 3. Model zarządzania	62
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
Rozdział 4. Niezliczone odmiany zarządzania	121
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
Przejściowe 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
Rozdział 5. Nieuniknione dylematy zarządzania	187
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
Rozdział 6. Skuteczne zarządzanie	228
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
Dodatek. Osiem dni zarządzania	273
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