
Spis treści

Od autora	9
ROZDZIAŁ 1	
Wstęp	11
1.1. Warunki do wolnego działania	16
1.2. Meta system wartości i oceniania	16
1.3. Zaangażowanie	17
1.4. „Dalej w głąb i dalej wzwyż!”	19
ROZDZIAŁ 2	
Zarządzanie organizacją	21
2.1. Organizacja	21
2.2. Dotychczasowe modele zarządzania	25
2.2.1. Zarządzanie nakazowe	25
2.2.2. Zarządzanie zasobami materialnymi	25
2.2.3. Zarządzanie przez wyniki (zarządzanie rezultatami)	26
2.2.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi	27
2.2.5. Zarządzanie przez cele	27
2.2.6. Zarządzanie kapitałem ludzkim	28
2.2.7. Zarządzanie przez informację	30
2.2.8. Zarządzanie przez wartości (MBV)	33
2.3. Narzędzia zarządzania	34
ROZDZIAŁ 3	
Odpowiedzialność	37
3.1. Definicja i znaczenia odpowiedzialności	37
3.2. Pięć faz odpowiedzialności	40
3.2.1. Faza 1 – reagowanie na sytuację	41
3.2.1.1. Wykształcony system wartości	43

3.2.1.2. Świadomość	46
3.2.1.3. Wolność	47
3.2.1.4. Umiejętność przetwarzania, zmieniania rzeczywistości	48
3.2.1.5. Intencja, cel, motyw działania w duchu realizowania wartości i celów	48
3.2.2. Faza 2 – zmiana dzięki poświęceniu czegoś	50
3.2.3. Faza 3 – odpowiadanie za wynik działania	52
3.2.4. Faza 4 – stawanie przed innymi	53
3.2.5. Faza 5 – uwalnianie od odpowiedzialności	54
3.3. Rodzenie się odpowiedzialności	56
3.4. Podział odpowiedzialności	61
3.5. Odpowiedzialność a motywacja	63
3.5.1. Teoria potrzeb Masłowa	63
3.5.2. Dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga	63
3.5.3. Teoria osiągnięć	64
3.5.4. Teoria oczekiwań	65
3.5.5. Teoria sprawiedliwości	65
3.5.6. Teoria popędu	65
3.5.7. Motywacja a odpowiedzialność	66
ROZDZIAŁ 4	
Zarządzanie przez odpowiedzialność	69
4.1. Odpowiedzialność jako nowy paradygmat zarządzania	69
4.2. Stworzenie warunków do wolnego działania	76
4.3. Przyjęcie meta-systemu wartości i oceniania	79
4.4. Wytworzenie postawy zaangażowania	82
4.4.1. Automotywacja, współmotywacja i motywacja zewnętrzna	83
4.4.2. Prawa Yerkesa-Dodsona	85
4.4.3. Motywacja dodatnia i ujemna	86
4.4.4. Jak motywować wg Dale’a Carnegie	87
4.5. Kilka wymiarów odpowiedzialności w zarządzaniu	90
4.5.1. Czas	92
4.5.2. Częstkowość	93
4.5.3. Waga (ciężar)	93
4.6. Misja i wizja fundamentem organizacji odpowiedzialnej	94
4.7. Organizacja odpowiedzialna	97
4.7.1. Odpowiedzialność ekonomiczna a społeczna	97
4.7.2. Odpowiedzialność społeczna	98
4.7.3. Odpowiedzialność wobec pracowników	98

4.7.4. Odpowiedzialność za środowisko naturalne	99
4.7.5. Odpowiedzialne partnerskie zarządzanie	99
4.7.6. Budowanie odpowiedzialnej organizacji	100
4.7.7. Odpowiedzialni ludzie i stanowiska	102
4.7.8. Odpowiedzialna organizacja i jej cechy	103
4.8. Odpowiedzialność a narzędzia zarządzania	105
4.8.1. Przywództwo	105
4.8.2. Kultura organizacyjna pracy i wartości	107
4.8.2.1. Kultura funkcjonalna	109
4.8.2.2. Kultura procesowa	110
4.8.2.3. Kultura oparta na czasie	110
4.8.2.4. Kultura sieciowa	111
4.8.2.5. Kultura organizacyjna a odpowiedzialność	111
4.8.3. Struktura organizacyjna i stanowiska	111
4.8.4. Wynagradzanie i uznanie, systemy motywacyjne	114
4.8.5. Kompetencje	116
4.8.6. Procesy pracy i biznesowe	118
4.8.7. Praktyki i systemy zarządzania i komunikacji wewnętrznej	118
4.9. Powierzanie i delegowanie odpowiedzialności	119
4.9.1. Konieczne delegowanie odpowiedzialności	120
4.9.2. Powierzanie	121
4.9.3. Zaufanie i partnerstwo	124
4.9.4. Odpowiedzialność jako konstytuanta menedżera	126
4.9.5. Poziomy powierzania odpowiedzialności	127
4.9.6. Bariery na drodze delegowania	127
4.10. Kultura odpowiedzialności	130
4.10.1. Zachowania	130
4.10.2. Wspólna sprawa	131
4.10.3. Uwarunkowania kulturowe	132
4.10.4. Stabilne zasady	133

ROZDZIAŁ 5

Wdrażanie odpowiedzialnej organizacji	135
5.1. Wdrażanie odpowiedzialności a przywództwo	135
5.2. Czternaście zasad Bukowskiego	139
5.3. Zebrane praktyczne rady jak wdrażać ZPO	141
5.4. Twój udział w budowaniu odpowiedzialności	148

Bibliografia	151
---------------------	-----