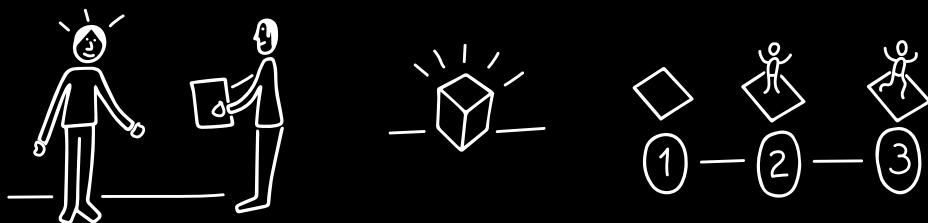
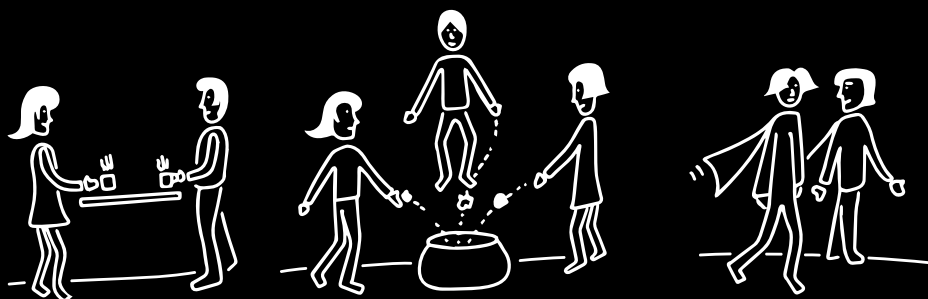


KURSAT OZENC & MARGARET HAGAN



KREATYWNE RYTUAŁY PRZYDATNE W PRACY



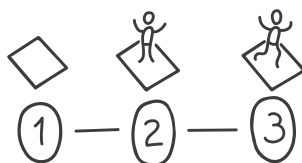
50 SPOSOBÓW NA ZBUDOWANIE KULTURY
INNOWACYJNOŚCI, WSPÓŁPRACY I ZAANGAŻOWANIA

KREATYWNE
RYTUAŁY
PRZYDATNE W PRACY

KURSAT OZENC & MARGARET HAGAN

KREATYWNE RYTUAŁY PRZYDATNE W PRACY

50 SPOSOBÓW NA ZBUDOWANIE KULTURY
INNOWACYJNOŚCI, WSPÓŁPRACY I ZAANGAŻOWANIA



PRZEKŁAD: DOROTA GASPER

Spis treści

Indeks rytuałów	10
Profile	12
Wprowadzenie	14
Notka powitalna	16
Po co stosować rytuały w pracy?	18
Znaczenie rytuału	23
Kto może korzystać z rytuałów w pracy?	26

CZĘŚĆ PIERWSZA

Siła rytuałów

1	Rytuały służące lepszej pracy	35
	Siła rytuałów	36
	Zasady rytuałów	45
	Pięć typów rytuałów w miejscu pracy	50
2	Jak wprowadzić rytuały do swojej pracy, zespołu i organizacji	55

CZĘŚĆ DRUGA

50 rytuałów w pracy

3	Rytuały wspomagające kreatywność i innowacyjność	67
	Kiedy stosować rytuał wspomagający kreatywność?	69
	10 rytuałów wspierających kreatywność i innowacyjność	70
4	Rytuały poprawiające wyniki i nadające właściwy rytm	113
	Kiedy stosować rytuały poprawiające wyniki i nadające właściwy rytm?	115
	10 rytuałów poprawiających wyniki i nadających właściwy rytm	116

5	Rytuały wspomagające odporność i radzenie sobie z konfliktami	154
	Kiedy stosować rytuały wspomagające odporność i radzenie sobie z konfliktami?	156
	10 rytuałów wspomagających odporność i radzenie sobie z konfliktami	157
6	Rytuały wspierające budowanie wspólnoty i zespołu	198
	Kiedy stosować rytuały wspierające budowanie wspólnoty i zespołu?	200
	10 rytuałów wspierających budowanie wspólnoty i zespołu	201
7	Rytuały wspomagające zmiany organizacyjne i fazy przejściowe	238
	Kiedy stosować rytuały wspomagające zmiany organizacyjne i fazy przejściowe?	240
	W czym może pomóc rytuał przejścia?	241
	10 rytuałów wspomagających zmiany organizacyjne i fazy przejściowe	243

CZĘŚĆ TRZECIA

Projektowanie rytuałów na potrzeby twoich zespołów

8	Krótki przewodnik po projektowaniu rytuałów	280
	Przypisy końcowe	290
	Podziękowania	293
	O autorach	295
	Chcesz wiedzieć więcej?	296

Jakiego rytuału potrzebujesz?



Jednostka

Rozdział 3



KREATYWNOŚĆ + INNOWACJE

- + rozbudzenie prawej półkuli mózgowej
- + przywrócenie do życia martwych projektów
- + zainicjowanie szybkiej budowy rozwiązań

Rozdział 4



WYNIKI + WŁAŚCIWY RYTM

- + zwiększenie skupienia
- + eliminacja czynników rozpraszających
- + panowanie nad emocjami w ważnych chwilach
- + poczucie większej kontroli oraz poprawa pewności siebie

Rozdział 5



KONFLIKT + ODPORNOŚĆ

- + pomoc w unikaniu sporów
- + zmniejszenie niepokoju przed oceną wyników pracy
- + proaktywne zapobieganie wypaleniu zawodowemu

Rozdział 6



WSPÓLNOTA

- + stworzenie tożsamości, by pielęgnować poczucie przynależności
- + zwiększenie empatii wśród członków zespołu
- + dzielenie się osobistymi historiami, by wzmocnić więzi

Rozdział 7



ZMIANA + PRZEJŚCIE

- + powitanie nowego pracownika w organizacji
- + świętowanie początku „prawdziwej” pracy
- + radzenie sobie ze zmianami w karierze



Zespół

- + zachęcenie do myślenia lateralnego
- + upoważnienie do podejmowania ryzyka i ponoszenia porażki
- + inspirowanie zespołu do tworzenia pomysłów
- + wspieranie ludzi tam, gdzie pojawiają się problemy

- + odcięcie zespołu od czynników rozpraszających
- + pchnięcie projektów do przodu
- + uświadomienie celu zespołu przed ważnym wydarzeniem

- + pielęgnowanie transparentności w celu uniknięcia sporów
- + zrobienie sobie przerwy w czasie gorącej dyskusji
- + rozwiązanie konfliktu dzięki uwolnieniu emocji
- + zapobieganie konfliktom dotyczącym priorytetów w projektach

- + celebrowanie świąt w różnych miejscach świata
- + wzmocnienie więzów między pracownikami z różnych biur
- + zacieśnianie związków pomiędzy rozproszonymi zespołami
- + zgranie członków zespołu, by włączyli swój badawczy umysł

- + pogodzenie się ze stratą po czyimś odejściu z pracy
- + powitanie nowych pracowników i zapoznanie ich z wartościami organizacji
- + stworzenie tożsamości dla tymczasowego zespołu
- + uatrakcyjnienie programów i szkoleń przygotowujących do nowej pracy



Organizacja

- + opracowanie rozwiązań nawracających problemów
- + stworzenie kultury propagującej generowanie pomysłów i podejmowanie kontrolowanego ryzyka
- + zachęcenie wszystkich do dzielenia się swoimi umiejętnościami

- + usunięcie z kalendarza zespołu elementów rozpraszających
- + utrzymanie poczucia sensu i znaczenia pracy zawodowej
- + łączenie pracowników w pary w celu polepszenia wyników

- + pielęgnowanie kultury szczerości i otwartości
- + zbudowanie poczucia bezpieczeństwa psychicznego wśród pracowników
- + zaradzenie problemom zagrażającym dobrostanowi zespołu

- + stworzenie wspólnych wspomnień, by wzmacniać kolektywną tożsamość
- + docenienie służby obywatelskiej na rzecz społeczeństwa
- + zburzenie barier pomiędzy zespołami i działami w silosowej organizacji

- + osiągnięcie stabilizacji w czasie fuzji, przejęć i zmian na stanowiskach kierowniczych
- + właściwe zakończenie dla działów, które są zamykane albo programów, które są ukończone
- + zarządzanie zmieniającym się kierunkiem rozwoju firmy

Indeks rytuałów

Rozdział 3



KREATYWNOSĆ + INNOWACJE

1. Codzienne bazgroły	73
2. Ogród zombie	77
3. Przyjęcie z pomysłami	80
4. Fixaton	84
5. Uzupełnianie luk	88
6. Stypa upamiętniająca porażkę	91
7. Nieoczekiwana zmiana miejsc	94
8. Surrealistyczny portret	101
9. Wymiana prezentów	104
10. Festiwal dzielenia się umiejętnościami	106

Rozdział 4



WYNIKI + WŁAŚCIWY RYTM

11. Kamień skupienia	119
12. Rytuały energetyzujące	122
13. Chwila zadumy	128
14. Pisanie po omacku	131
15. Przycisk supermocy	134
16. Popołudnie w trybie samolotowym	137
17. Sześć codziennych pytań	140
18. Kompost z rzeczy do zrobienia	146
19. Czwartki z cichym disco	149
20. Więzi partnerskie	152

Rozdział 5

KONFLIKT + ODPORNOŚĆ

21. Doktor przyjmuje	160
22. Rozmowy wspólnotowe	166
23. Wyjście robota	170
24. Ściana lęku	175
25. Spal tę kłótnię	178
26. Słoń, śnięta ryba, wymioty	184
27. Moja pierwsza księga porażek	187
28. Żadnych powtórek	190
29. Kompromisowe suwaki	193
30. Słój z momentami	196

Rozdział 6

WSPÓLNOTA

31. Ceremonia odznaczania przypinkami	204
32. Przyjęcie świąteczne na odległość	213
33. Globalna składanka muzyczna	217

34. Co u ciebie słycać?	219
35. Trzysekundowe migawki z mojego dnia	222
36. Spacerowe spotkania	224
37. Posiłek z historią w tle	227
38. Nasz rok na zdjęciach	230
39. Historie obywatelskie	232
40. Ale ciacho! Konkurs wypieków	235

Rozdział 7

ZMIANA + PRZEJŚCIE

41. Babeczka na powitanie	246
42. Ceremonia ukończenia szkoleń przygotowawczych	250
43. Zasypane biurko	253
44. Destrukcyjna starych metod	256
45. Pogrzeb przeszłości	259
46. Opłakiwanie tych, którzy odeszli	263
47. Ślub organizacji	265
48. Poszukiwacze nazwy	272
49. Powitalna piñata	275
50. Poszukiwanie skarbu	277

Po co stosować rytuały w pracy?

Bardzo wiele czasu spędzamy w pracy – nie ma znaczenia, czy jest to wielka korporacja, mały start-up, czy też nasze własne przedsiębiorstwo. A jak wiele inwestujemy w to, by nasze życie zawodowe było lepsze pod względem relacji z innymi, pokładów kreatywności, koncentracji, życiowych zmian oraz wzlotów i upadków organizacji, w której pracujemy?

Rytuały mogą być skuteczną strategią doskonalenia naszego życia zawodowego. Mogą też pomóc nam w tym, aby nasze postępowanie bardziej przypominało to, do jakiego dążymy. To praktyki, które budują więzi między ludźmi, pomagają w konfliktach, motywują do osiągnięcia lepszych wyników i wspierają w czasie adaptacji do zmian.

Zarówno firmy, jak i pojedynczy ludzie muszą obecnie stawiać czoło wielkim wyzwaniom. Trzeba sobie radzić z niskim poziomem zaangażowania pracowników, wysokimi poziomami stresu i lęku, odhumanizowanym środowiskiem pracy i efektami źle przeprowadzonej reorganizacji². Owe problemy wymagają wieloaspektowego zestawu strategii, dzięki którym stworzymy bardziej uwrażliwione na ludzi i kreatywniejsze miejsca pracy, rządzące się właściwym zbiorem wartości. Rytuały to jedno z owych strategii, które mogą stosować liderzy i szeregowi pracownicy, gdy mierzą się z problemami.

Fani sportu być może wiedzą, jak rytuały pomagają w pracy. Tenisista Rafael Nadal stosuje

długą sekwencję rytuałów, która ma pozytywnie wpływać na jego wyniki sportowe. Trzy kwadranse przed meczem bierze zimny prysznic. Ten rytuał pomaga mu uspokoić emocje, skupić się na grze i wejść w odpowiedni rytm³.

Zipcar wprowadził rytuał, który miał pomóc firmie przebrnąć przez ogromne zmiany organizacyjne. Kiedy firma zdecydowała się przejść na rozwiązania mobilne, zwołano ogólnofirmowe spotkanie,

podczas którego można było roztrzaskać komputer stacjonarny⁴. (Więcej na ten temat w rozdziale siódmym). Była to wspólna ceremonia, która symbolizowała koniec pewnej ery i przejście na nowy sposób pracy.

Książka prezentuje wyniki badań nad tym, dlaczego rytuały poprawiają pracę, a także zawiera mnóstwo przykładów, które mogą cię zainspirować.

Naszym celem jest pokazanie, jak próbować stworzyć kulturę pracy, której nadano sens i która jest przemyślana oraz skupia się na więzach międzyludzkich. Wykorzystanie rytuałów może być jednym ze sposobów na polepszenie pracy.

Zdajemy sobie sprawę, że rytuały nie są jedyną odpowiedzią na wyzwania w pracy, ale nie zmienia to faktu, że są szczególną i efektywną strategią wprowadzenia w życie wybranych wartości, zasad etycznych i celów.



Czym
JEST
RYTUAŁ?

RYTUAŁY

(definicja)

WYKONYWANE przez
GRUPĘ lub OSOBE
wielokrotnie
i zgodnie z pewnym
SCHEMATEM albo
PORZĄDKIEM czynności,
którym przypisano
SYMBOLIKĘ i ZNACZENIE.

Znaczenie rytuału

Używamy terminu „rytuał”, aby opisać te praktyki, które są szczególnie skuteczne w nadawaniu znaczenia pewnym momentom. Charakteryzują się niepowtarzalnymi elementami, dzięki którym stają się czymś więcej niż tylko zwykłymi zdarzeniami.

Rytuał to czynność wykonywana w określonej sytuacji zgodnie z pewnym schematem lub scenariuszem. W przeciwieństwie do czynności rutynowych rytuały nie są realizowane bezrefleksyjnie. Ludzie są świadomi tego, że oto właśnie dzieje się coś szczególnego, do czego sami muszą się dostroić.

Rytuały zawierają element ruchu. Zazwyczaj obowiązuje pewien rytm poruszania się ludzi, dzięki czemu czują oni,

że następuje szczególna chwila. Wykorzystywane są również symbole. Mogą to być rekwizyty, słowa lub czynności, które symbolizują coś istotniejszego – zwykle jakąś nadrzędną wartość. To dzięki nim mamy poczucie, że dzieje się coś ponadprzeciętnego – w ten sposób zwyczajność przekształca się w nadzwyczajność.

Dobry rytuał opowiada historię, dzięki której ludzie rozumieją, co się dzieje wokół nich, uświadamiają sobie, jakie to ma znaczenie w szerszej perspektywie, i są w stanie lepiej sobie z tym poradzić.

Rytuały mają trudny do uchwycenia walor, który wynosi dany moment ponad przeciętność, czyniąc go godnym zapamiętania i pełnym znaczenia. Z zewnątrz rytuał

może zdawać się czymś irracjonalnym albo absolutnie niefunkcjonalnym, ponieważ nie zawsze da się go logicznie wytłumaczyć.

Rytuály na ró¿nych poziomach

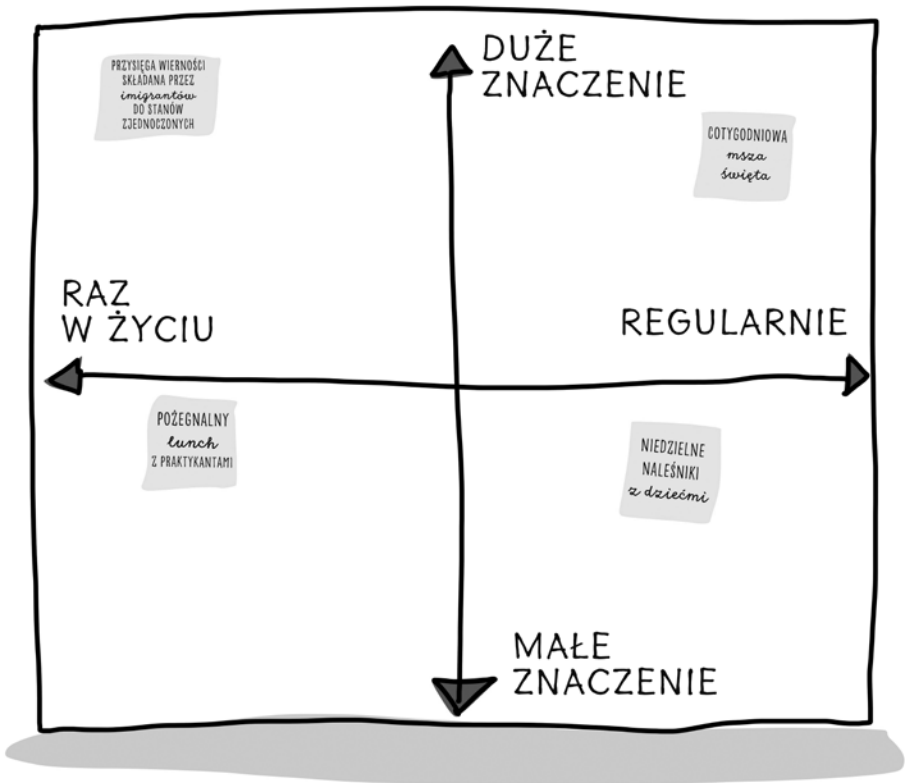
Rytuály nie musz nosi znamion wielkości ani być prze¿yciem duchowym. Ka¿dy mo¿na umieci w odpowiednim miejscu na kontinuum intensywności i częstotliwości.

Niektóre rytuály są krótkie i częste, jak na przykdad codzienne spotkania na stojąco w zespole projektowym. Choć ich intensywnoc jest pewno niska, nadal mają zalet budowania poczucia wspólnego celu i więzi.

Inne rytuály cechuje du¿y dramatyzm i niska czstotliwoc.

To na przykdad ceremonia ukończenia szkoły. Scenariusz jest zło¿ony, niezbędne są pewne formalne czynności, a ponadto ten rytuał ma dla absolwenta urok momentu, który przytrafia się raz w ¿yciu. Z tego wzgledu taki rytuał mo¿e nabrac większego znaczenia i wywoac u uczestnika gbsze zaanga¿owanie.

Rytuály mogą się jawi jako delikatna strategia wprowadzania znaczccych zmian, gdy¿ nie działają zgodnie z prostą, transakcyjną logik. Mają jednak się skonkretyzowania abstrakcyjnych spraw, celów i zasad organizacyjnych. Ponadto przynosz namacalne efekty w postaci wspólnego celu, poczucia sensu i więzów międzyludzkich.



Kto może korzystać z rytuałów w pracy?

W rytuałach chodzi o nadanie czemuś znaczenia. W jaki sposób możemy nadać większe znaczenie naszemu życiu, naszemu zespołowi i naszym produktom? Rytuały pozwolą na przemyślane stworzenie lepszej kultury pracy na poziomie całej organizacji, twojego zespołu czy ciebie samego.

Ta książka adresowana jest do osób, które interesuje eksperymentowanie w celu zbudowania wyższej kultury pracy.

Może to być osoba, która chciałaby, aby codzienne czynności zawodowe były bardziej produktywne, zgrane z zasadami etyki i celami organizacji lub godne zapamiętania.

Może to być członek zespołu lub menedżer, który wie, że życie zawodowe mogłoby

być bardziej dopasowane do wyznawanych wartości, i pragnie wnieść do organizacji ducha współpracy oraz więcej humoru i kreatywności.

Może to być również przywódca trzymający ster organizacji, który chciałby zadbać o zakrojoną na szeroką skalę kulturę będącą odbiciem wartości i norm zawartych w misji organizacji, przyświecających jej zasad oraz etycznych zobowiązań.

Równie dobrze może to być projektant lub inżynier pracujący nad innowacyjnym rozwiązaniem. Takie osoby mogą szukać sposobów na zwiększenie swojego potencjału twórczego albo wdrożenie nowego pomysłu. Być może będą chciały wprowadzić zmiany w kulturze organizacyjnej, aby zwielokrotnić szanse na sukces swojego pionierskiego rozwiązania.

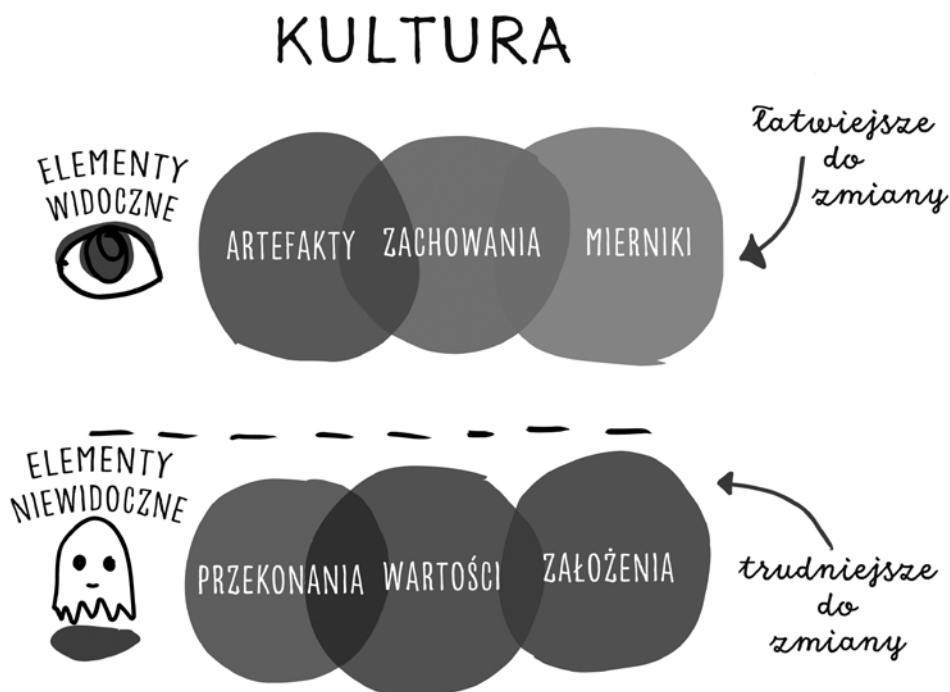


Chcę poprawić
KULTURĘ w swojej
organizacji, abyśmy stali
się silniejsi i zwracali
większą uwagę na zasady
nam przyświecające.

Kieruję zespołem
ludzi i chciałbym
rozbudzić w nich ducha
wspólnoty, dzięki któremu
przebrniemy przez wiele
zmian i trudności.



Chciałabym zmienić
własny tryb pracy,
aby stać się bardziej
kreatywna, skupiona
i wydajna.



Mapa kultury zaadaptowana z książki *Culture Cycle* Jamesa Hesketta⁵.

Z rytuałów mogą skorzystać zwłaszcza ludzie, którzy są zainteresowani społecznością w pracy i kulturą organizacyjną. To na przykład menedżerowie i liderzy, ale również nowo zatrudnieni pracownicy, którym nie jest obojętne, w jaki sposób zarządzana jest ich organizacja.

Często kultura organizacyjna ustanawiana jest na poziomie

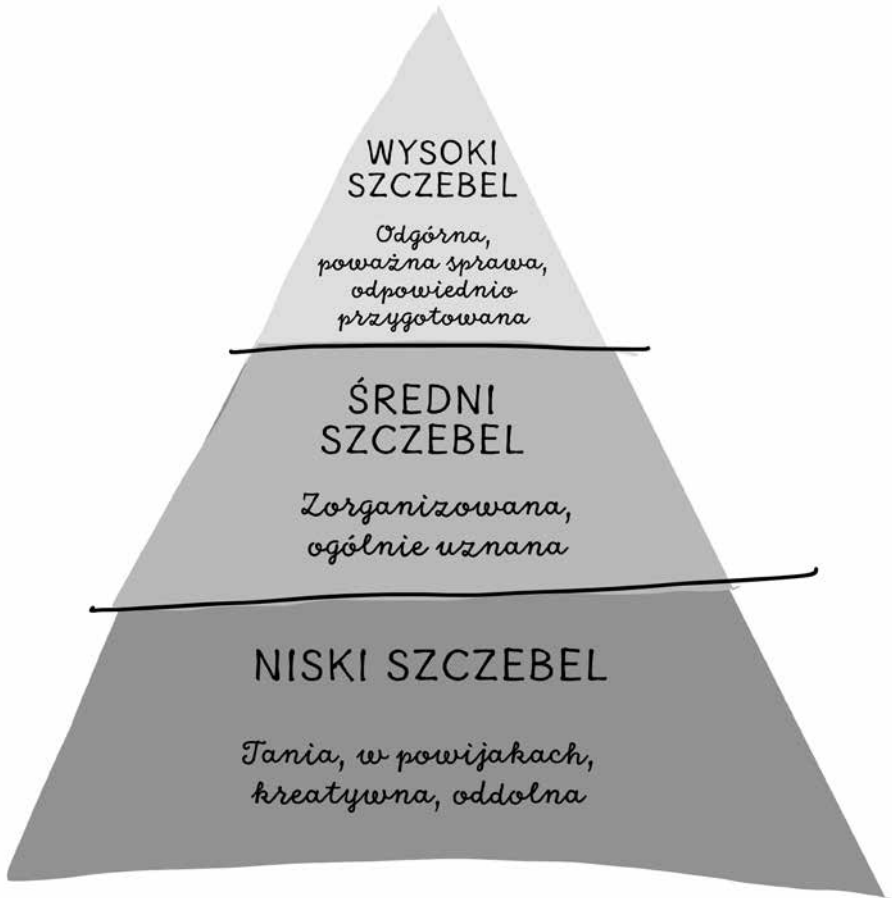
abstrakcyjnej narracji. Spisuje się manifest, kluczowe zasady albo statut firmy. Rytuały są sposobem sprowadzenia tych wielkich i abstrakcyjnych idei na grunt codziennej praktyki. Z zasady uwzględniają fizyczne czynności i konkretne zachowanie. Dobry rytuał przekształca wartości i nienamagalne przekonania, czyli wszystkie te cenne, ale niedostrzegalne aspekty kultury, w widoczne,

interaktywne i żywe praktyki stosowane codziennie w całej organizacji.

Czy możesz stać się architektem własnego życia zawodowego? Nawet jeśli nie jesteś menedżerem stojącym na czele firmy lub zespołu, możesz wykorzystać delikatne strategie – takie jak rytuały – by twoja praca lepiej odzwierciedlała twoje pragnienia.

To oznacza tchnięcie w życie zawodowe ducha praktycznej kreatywności. Możesz przeprowadzić małe eksperymenty i wdrożyć nowe procedury, by sprawdzić, jak radzą sobie z problemami, które napotykasz. Oznacza to również więcej refleksji na temat tego, jakie są twoje możliwości i jaką pracę chcesz wykonywać.

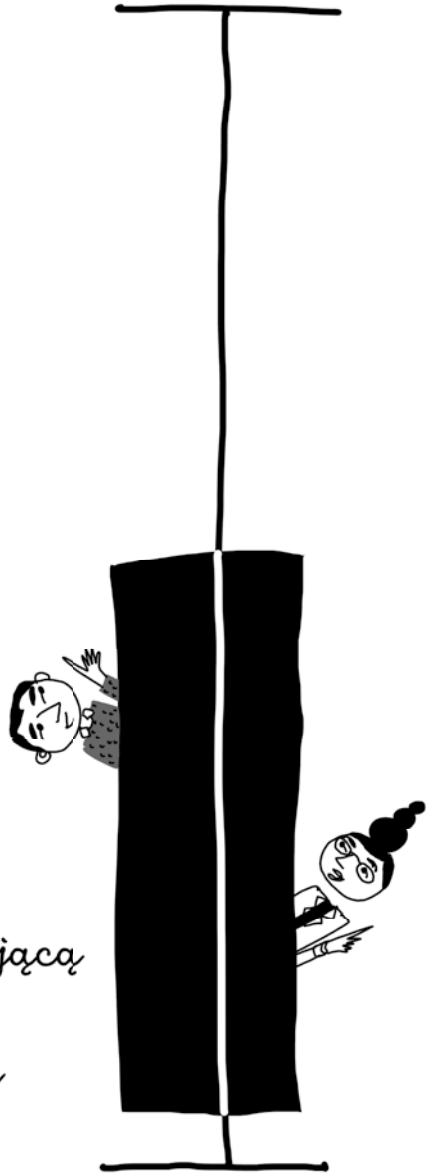






Często, gdy myślimy
o KULTURZE
ORGANIZACYJNEJ,
przed oczami stają
nam odgórne
inicjatywy, czyli to,
co robi i mówi
przywództwo firmy,
oraz wielkie, formalnie
zorganizowane
przedsięwzięcia.

*A może by tak
postawić
na KULTURĘ
ODDOLNĄ,
ustanowioną przez
ludzi w całej
organizacji i opierającą
się na rytuałach
i innych przez nich
samiych wybranych
działaniach?*



CZĘŚĆ PIERWSZA

Siła rytuałów

1

Rytuały służące
lepszemu

Siła rytuałów

Rytuałami zainteresowaliśmy się w naszej pracy projektowej. Zauważyliśmy, że pomyślność pewnych naszych projektów wiązała się z wpasowaniem nowego produktu lub inicjatywy w ramy rytuału. Niezależnie od tego, czy należało wypromować stosowanie reżimów dietetycznych przy cukrzycy, pomóc obywatelom w prawnym kwestionowaniu mandatów czy też wesprzeć nowych menedżerów w efektywniejszym kierowaniu zespołami⁶, ramy rytuału zawsze sprawiały, że nowy produkt stawał się atrakcyjniejszy i bardziej zajmujący⁷.

Zaobserwowaliśmy, że gdy w procesie tworzenia wykorzystywaliśmy schemat rytuału – nawet jeśli nie nazywaliśmy tego po imieniu – rosły szanse na to, że ludzie

będą chcieli korzystać z nowej rzeczy. Rytuał wytycza prostą ścieżkę, którą mamy kroczyć, a ponadto nadaje rzeczom znaczenie i wskazuje na nasze z nimi powiązanie – to przyciąga ludzi.

Rytuały mają moc jednoczenia ludzi, którzy dzięki nim widzą głębszy sens świata wokół siebie. Nasze eksperymenty z wykorzystaniem rytuałów w rozwoju osobistym i we wdrażaniu zmian organizacyjnych nauczyły nas, że przy stosunkowo małym nakładzie czasowym i finansowym rytuały mogą wnieść do miejsca pracy ożywienie, lekkość i poczucie wspólnoty.

Wielu naukowców zajmujących się antropologią, psychologią, neuronauką oraz zachowaniami organizacyjnymi prowadzi

badania nad działaniem i siłą rytuałów. Pomagają nam poznać źródła rytuałów, ich ewolucję i historię. Opisują również ich sposób działania i starają się wytłumaczyć, dlaczego mają one tak duże znaczenie dla ludzi. Wyniki badań stanowią empiryczne potwierdzenie wielu praktycznych przykładów zawartych w tej książce.

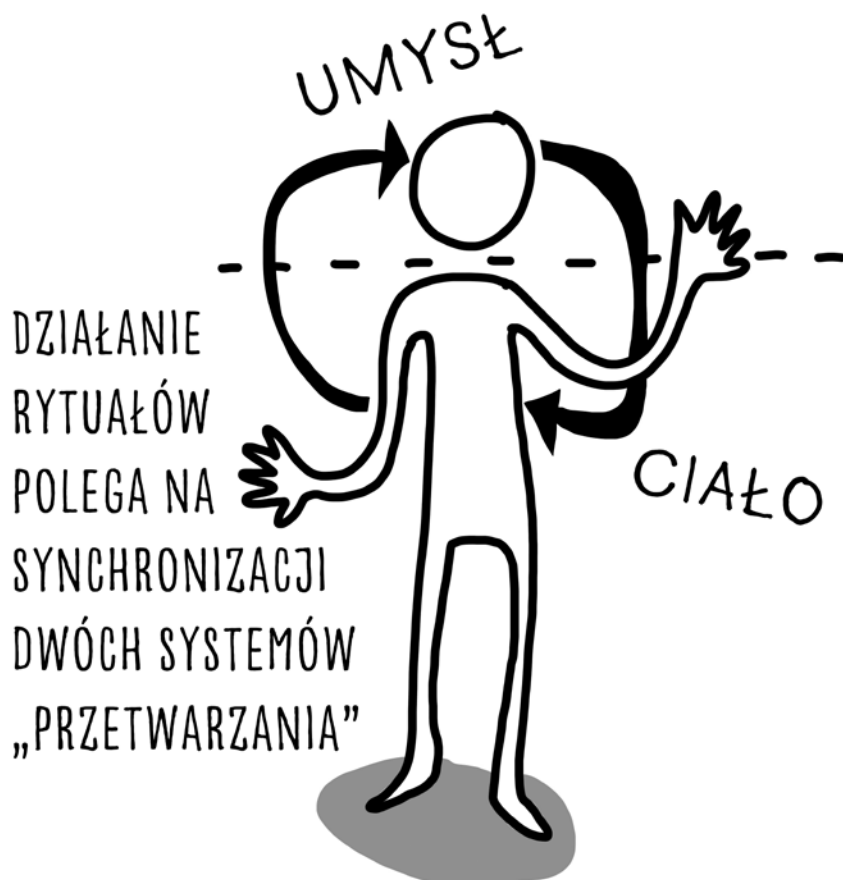
Rytuały ustanawiają porządek i nadają znaczenie

U podstaw badań nad rytuałami leżą prace socjologa Émile'a Durkheima. W czasie badań nad religią odkrył on, że rytuały stanowią centralną oś, wokół której budowane są systemy wiary. Dzięki rytuałom wiara staje się dla ludzi czymś namacalnym i konkretnym⁸.

Przyciąga ich oferowane przez rytuały funkcja i zachowania, którym nadano pewną formę. Owa forma daje człowiekowi poczucie kontroli i sensu.

Rytuały zapewniają ludziom bezpieczną przestrzeń do eksperymentów

Antropolog Clifford Geertz odkrył, że w czasie odprawiania rytuałów ludzie mogą przejść ze świata realnego do tego bardziej wyidealizowanego⁹. Dzięki rytuałom mogą oderwać się od swoich codziennych ról i obowiązków i wyobrazić sobie inne zachowania i style życia. Zapewniają one bezpieczną i uporządkowaną przestrzeń, w której mogą budować lepsze życie.



Dzięki empirycznym badaniom nad rytuałami psychologowie odkryli, że ich siła wynika z połączenia sfery fizycznej, umysłowej i emocjonalnej przy jednoczesnym działaniu jako swoisty „regulator”.

Z naukowego przeglądu badań nad rytuałami wynika, że poddanie się rytuałowi pomaga ludziom osiągnąć zadowolenie i daje poczucie kontroli¹⁰. Czynności wykonywane w ramach rytuału regulują emocje i pozwalają ludziom zachować spokój. Mają również dobroczynny wpływ na osiągnięte wyniki – dzięki nim ludzie są bardziej opanowani i skupieni. Ponadto rytuały zaspokajają ludzką potrzebę przynależności – dają poczucie społecznej wspólnoty.

DZIĘKI KREATYWNYM RYTUAŁOM NASZE ZAWODOWE I PRYWATNE ŻYCIE MOŻE NABRAĆ WIĘKSZEGO ZNACZENIA I DAWAĆ NAM WIĘCEJ SATYSFAKcji.

Rytuály to niezwykle skuteczne narzędzia. To niestandardowe praktyki, które mogą zmienić kulturę organizacyjną. W przeciwieństwie do sformalizowanych, odgórných wytycznych mających poprawić jakość pracy, zmieniają i udoskonalają sposób pracy poprzez inicjatywy oddolne.

Czerpiąc z bogactwa przykładów z różnych branż oraz własnych empirycznych badań, Kursat Ozenc i Margaret Hagan pokazują, w jaki sposób poszczególne rytuały mogą rozbudzać kreatywność, nadawać właściwy rytm, wspierać rozwiązywanie konfliktów, ułatwiać godzenie się z porażką oraz budować kulturę innowacyjności.

Prezentują **pięćdziesiąt kreatywnych rytuałów**, które dotyczą wielu zagadnień, poczynając od spraw biznesowych i zarządzania, na projektowaniu i rozwoju osobistym skończywszy. Oferują czytelnikowi gotowe przepisy na stworzenie kreatywnych praktyk, które służą wspieraniu konkretných zachowań, zmianie złých nawyków oraz wpajaniu wartości.

Dzięki lekturze tej książki poznasz m.in. rytuały:

- **wspomagające budowanie wspólnoty i zespołu**
- **wspomagające kreatywność i innowacyjność**
- **wspomagające odporność i radzenie sobie z konfliktami**
- **wspomagające zmiany organizacyjne i fazy przejściowe**

Znajdziesz w niej również opis procesu, dzięki któremu zaprojektujesz rytuał na własny użytek, tak by w pełni odpowiadał potrzebom twojej organizacji lub twojego zespołu.

Ta książka to bogate źródło informacji i inspiracji dla dyrektorów, menedżerów, liderów zespołów oraz pracowników każdego szczebla. Zawiera szczegółowy plan zbudowania kultury, w której pielęgnuje się zaangażowanie, innowacyjność i współdzielenie celów – niezależnie od wielkości organizacji i branży, w której ona działa.

Patroni:



personel&zarządzanie



ISBN 978-83-8087-880-8



9 788380 878808

MT20005

Cena 49,90 zł

www.mtbiznes.pl